التخطيط الإداري

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (٣٢)

التخطيط الإداري

الأستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان

المدرب المعتمد بالمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

البحرين – المنامة

٢٠٢٠م



الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي

الكتاب : **التخطيط الإداري**

المؤلف : أ. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي

رقم الطبعة : الأولى

تاريخ الإصدار : ٢٠٢٠م

حقوق الطبع : محفوظة للناشر

الناشر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي

العنوان : ٨٢ شارع وادي النيل المهندسين ، القاهرة ، مصر

تلفاكس : ٥٦١ ٣٣٠٣٤ (٠٠٢٠٢) ٠١٢٢/١٧٣٤٥٩٣

البريد الإليكتروني: m.academyfub@yahoo.com

رقم الإيداع : ١٦٤٩٣ / ٢٠١٩

الترقيم الدولي : 978-977-831-011-5

المقدمة

الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفواً أحد، وصلاة الله وسلامة علي سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة وعلى آله وصحبه وسلم.. وبعد.

التخطيط عملية فكرية تعتمد علي المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، كذلك محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها.

التخطيط يأتي أولاً فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى، كذلك فان التخطيط يجب أن يشمل كافة أجزاء ومرافق المنشأة من اعلي إلي أسفل وفي جميع الاتجاهات إذ لا يكفي أن تهتم الإدارة العليا مثلا بوضع الخطط للعمل بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط علي المستوي التنفيذي.

ينبني التخطيط علي عنصري التقدير والمرونة أي التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها. التخطيط بمفهومه العام عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده أو بمعني أخر الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن التحليل والتقييم والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة .

التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بما يجب عمله وكيف ومتى يتم هذا العمل، يشمل التخطيط تحديد الأهداف المطلوب تحديدها بوضوح وتحديد العناصر والطرق والأساليب التي يجب استخدامها للوصول إلي هذه الأهداف. فالتخطيط هو مرحلة التفكير قبل البدء في المشروع وإن كان يلازمه في كل مراحله من حيث تحديد كيفية إنشاء المشروع وكيفية الوصول إلي تحقيق أهداف المشروع .

إن المنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع من حولها وهي تسعي إلي تحقيق أهداف عامة لخدمة المجتمع وأهداف أخري لصالح المستثمرين كما أنها تواجه بأهداف للعاملين والموظفين بها وكذلك المستهلكين لمنتجاتها (العملاء)

وبغض النظر عن ترتيب وظيفة التخطيط فإنه لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن التخطيط ،بل يمكن القول انه لأي مكن حتى جهد إنساني بدون تخطيط .

يحتوي هذا الكتاب على ستة فصول تناول الفصل الأول التعريف بوظيفة التخطيط الإداري وتناول الفصل الثاني دور التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية أما الفصل الثالث فتناول التخطيط الإستراتيجي وخصص الفصل الرابع متطلبات ومعوقات للتخطيط الإستراتيجي وجاء الفصل الخامس بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة الإنتاجية وأخيراً الفصل السادس بطاقة الأداء المتوازن.

وفي الختام فإننا نضع بين أيدي طلبتنا الأعزاء هذا الجهد المتواضع والذي يمثل محاولة بسيطة من قبلنا للإسهام في تزويد المكتبة العربية بكتاب في ميادين الإدارة.

سائلين الله التوفيق والسداد للجميع، ، ،

الفصل الأول
التعريف بوظيفة التخطيط الإداري

أولاً: مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الخطوة الأولي في الإدارة، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب علي هذه المرحلة سوف يكون النجاح أو الفشل في المرحلة التالية ولذلك فقد أصبح التخطيط في هذه الأيام سمة من سمات التطور نسمع عنه في كل مجال ومكان وخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات.

ولا يمكن الإدعاء بأن التخطيط وليد هذا العصر وأن القدماء لم يعرفوا التخطيط، فإن المصريون والرومان كانوا بلا شك علي معرفة كبيرة بأصول التخطيط التي نتبعها اليوم، فإن بناء الأهرامات أو المعابد المختلفة ما هو في حقيقته إلا عبارة عن إنجاز بمنطق العصر الحالي ولا بد من أن يسبق تنفيذه خطوات معينة علي درجة عالية من المهارات والدقة(١).

التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار من بين البدائل بالنسبة لأهداف المشروع وسياساته فإن لم تكن هناك أهداف، أو سياسات، أو إجراءات أو برامج بديلة تبرهن لنا أنه يندر جداً أن يكون هناك مشاكل في المشروع دون أن يكون لها حلول بديلة بل أنه عند تصفية المشروع، أو إفلاس، توجد طرق بديلة(٢).

التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها دراسة تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكفاءة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف(٣).

---

(١)علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط١، مدينة نصر القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر،١٩٩٩، ص١٠٥.

(٢) علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط١، القاهرة: د.ن، ١٩٧٢،ص٨١.

(٣) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٨م، ص٢٧.

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ومعني هذا أن المدير – عند قيامة بالتخطيط يستخدم الحقائق، والفروض المعقولة، والقيود وفق هذا كله يقوم بتصور وتكوين الأنشطة اللازمة، وكيف تتم، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة.

ومن ثم فإن التخطيط الفعال يقوم علي أساس الحقائق وليس علي أساس العواطف أو الرغبات، فالحقائق المرتبطة بالمواقف المعينة يتم تجميعها وتحليلها كما أن الأنشطة المقترحة تقوم علي أساس الموقف الذي تمليه هذه الحقائق. أما العوائق المحتملة فيبتعد عنها، أو إذا كان هذا متعذراً فإن الخطط ينبغي أن تتضمن اعترافا بها مع عمل الاحتياطات اللازمة للتغلب عليها.

والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها، فالحقائق المتعلقة بالمواقف موضوع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته. وينبغي أن يكون المخطط قادراً علي تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه. ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محددة[1].

ويتبين ضمنياً من معني التخطيط أنه يهتم بالنشاط في المستقبل، أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلي الأمام، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم الأنشطة، وتقدم تتابع منظم لتحقيق الهدف. فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل وهو كالجسر الذي يعبر بنا إلي المكان الذي نريد الوصول إليه.

التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة وبالإضافة إلي ذلك فإن التخطيط له أولوية علي الوظائف الإدارية الأخرى من تنظم وتشكيل وتوجيه ورقابة فهو ينطوي علي الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضا لكل إدارة وكل قسم ولكل شخص بها.

(١) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، مصر: دار الجامعات المصرية للنشر، ١٩٩٤م، ص١٤٠

ولا يقتضي التخطيط علي كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنشأة، بل يجب علي الوظائف الأربع الأخرى للمدير أن تعكس هذا التخطيط ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة.

فالتخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية والتي تعمل علي مساندة الإدارة ومنحها المعني والمغذى[1].

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط[2]:

إن البدايات الأولي للتخطيط كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلي ما بعد قيام الثورة الصناعية التي أدت إلي اختراع الآلة البخارية وإدخال الميكنة إلي وسائل الإنتاج وعلي أثر دخول الآلة في شتى عمليات الإنتاج وزيادة انتشارها واستعمالاتها فأنه أصبح هناك وفرة بالإنتاج وانتشار لأشكاله ومستوياته المختلفة بحيث باتت له مشاكله وظروفه الخاصة.

وقد بني الباحثون والمتخصصون أفكارهم ونظرياتهم علي أسس ومرتكزات تعد بمثابة قواعد لعملية التخطيط، إذ قاموا في البداية بالدراسة والتي حددوا من خلالها الخصائص والمشكلات الرئيسية والثانوية وبنوا من هذه وتلك التنبؤات والتوقعات المستقبلية التي تعبر بشكل أو بأخر عن العملية التخطيطية التي ينظر علي أنها عملية تنبؤ لفترات زمنية قادمة بغض النظر عن طولها أو قصرها.

ولقد جاء الاهتمام بمسألة التخطيط من أصحاب اختصاصات مختلفة إلا أن النصيب الأكبر من هذا الاهتمام قد جاء من علماء الاقتصاد فنجد أن آدم سميث قد استطاع في كتابه (بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم) أن يبين عناصر التنمية الأساسية والتي يمكن أن تساعد في تكوين الثروة بما يلي:

١. استحداث تغيرات أساسية في بناء المجتمع.

---

(١) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص١٤٠-١٤٣.

(٢) موسى يوسف خميس، مدخل إلي التخطيط، ط١، رام الله- المنارة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م، ص١٦.

٢. إتباع سياسة اقتصادية تساعد في تحقيق التراكم الرأسمالي وتقوم علي أساس الادخار ومحاربة الإسراف.
٣. تحقيق التقدم الفني والتقني من خلال تقسيم العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للأجهزة العاملة.
٤. إتباع سياسة الحرية الاقتصادية[١].

وقد حدثت تطورات كبيرة في بدايات العقد الثاني من هذا القرن كان لها أكبر الأثر في زيادة قيمة وأهمية التخطيط بل كانت بمثابة عوامل دفع قوية باتجاه زيادة الإيمان بالتخطيط وزيادة الأخذ به كمنهج في سبيل إحداث التنمية، وقد تمثلت أهم التطورات بما يلي[٢]:

أ. وقوع الحرب العالمية الأولي: حيث عملت ألمانيا كطرف من أطراف حرب علي تبني أسلوب التخطيط كفكرة وأداء لإدارة دفة الحرب من جهة ولأغراض المواءمة بين الاقتصاد القومي وبين المجهود الحربي من جهة أخرى وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولي أصبح الهدف في تنظيم عملية تحول الاقتصاد القومي من ظروف السلم إلي ظروف الحرب.

ب. حدوث الثورة الاشتراكية فيما كان يعرف بالإتحاد السوفيتي في سنة ١٩١٧م، وقد تبنت هذه الثورة النهج التخطيطي في عملية التنمية المنشودة، ودعت فلسفت النظام السياسي الجديد إلي تغيرات كبيرة في مفهوم التنمية وركزت علي سيطرت الدول علي الموارد، وقد شكلت أفكار التخطيط التي نادت بها هذه الثورة الاشتراكية والتي غطى حكمها نحو سدس مساحة الكرة الأرضية بمثابة تحد كبير للقائمين علي شؤون التنمية والاقتصاد في بقية أنحاء العالم، ولاسيما في دول غرب أوروبا فأيد فريق من المهتمين النهج التخطيطي الذي تنادي به الثورة الاشتراكية، ولكن فريقاً آخر كان معارضاً بل متطرف في معارضته وتنبأ بفشل التجربة بعد سنوات معدودة،

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص١٧.
(٢) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص١٧.

ولكن علي الرغم من جمود التوجيهات التخطيطية والتنموية التي نادت بها، إلا أن فكرة التخطيط زادت توهجاً وبريقاً بين صفوف الباحثين والدارسين.

ت.وقوع الحرب العالمية الثانية: حيث شجعت هذه الحرب علي الأخذ بمبدأ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية، زادت، وانتقلت عدوى منهج التخطيط الاشتراكي إلي العديد من الدول الأوربية ولاسيما دول شرق ووسط أوربا مثل بولندا، وبلغاريا، هنغاريا، حيث طبقت في هذه الدول فلسفة التخطيط الاشتراكي وإن كان ذلك بنسب متفاوتة. وظلت فكرة مفهوم التخطيط تلاقي مداً وجزراً ليس بين الدول فقط بل بين المهتمين والدارسين بغض النظر منابتهم وأصولهم[1].

ثالثاً: تعريف التخطيط:

أحتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب والدراسات والمراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا، ونظراً لهذه الأهمية ولضرورة التمييز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى كاتخاذ القرارات والخطة مثلاً يتوجب علينا للتبسيط في فهم معني التخطيط ذكر مجموعة من التعاريف تساعد في نهاية الأمر تسليط الضوء علي المعني الحقيقي للتخطيط.

ويقول فايول: (إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته).

كما يقول كونتيز: (إن التخطيط عبارة عن تقرير مسبق لما يجب عمله؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟).

أما جورج تيري فيقول في التخطيط :(أنه الاختيار الذي يستند علي حقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور تكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة).

ويقول جوتز: (إن التخطيط هو اختيار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور علي البدائل من التصرفات الممكنة)[2].

---

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص١٨-١٩.

(٢) كامل برير، الإدارة عملية ونظام، بيروت: د.ن، ١٩٩٦م، ص ٥٥.

يعرف التخطيط علي أنه (أسلوب أو منهج يهدف إلي دراسة جميع الموارد والإمكانيات المتاحة في المنطقة أو الإقليم أو الدولة ومن ثم استخدامها بما يتماشى واحتياجات وتطلعات المجتمع).

وكذلك هناك من يعرف التخطيط علي بأنه (تحديد أهداف معينة من خلال وضع الأساليب والتنظيمات والإجراءات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة)[١].

يمكن تعريف التخطيط بأنه (تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة، وبذلك فإن التخطيط عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها تتجه إلي الإعداد المتكامل للوصول إلي نتائج وإنجازات مستهدفة)[٢].

وبناء علي ما تقدم يتبين أن مفهوم التخطيط يأخذ أشكالاً عديدة نتيجة طبيعية لتعدد الباحثين والمهتمين، بل يمكن القول أن مفهوم التخطيط يتفاوت في شكله ومكوناته بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان من جهة وبتفاوت الأهداف المنشودة من جهة أخرى.

وعلي الرغم مما تقدم فإنه مهما تعددت وتباينت وجهات النظر حوله يبقى بين أشكاله المختلفة، قاسم مشترك واحد يتمثل بأنه يستند إلي أربعة مكونات رئيسية أولها عامل الدراسة وثانيها الهدف، وثالثها القيام بالتنبؤ ورابعها تحديد الفترة الزمنية المرسومة، فهذه المكونات الأربعة هي بمثابة ضرورات لا يمكن أن يكون هناك تخطيط بدون توفرها، فهي أسس ومرتكزات يستند إليها[٣].

أهمية التخطيط:

إن أهمية التخطيط تتعاظم كلما كان المشروع، أو البرنامج، كبير وزادت درجة تعقيده ومعلوم أن كبر المشروع وزيادة درجة تعقيده تعني بالضرورة زيادة المتغيرات التي تكتنف المشروع وتؤدي بالتالي إلي زيادة درجة

(١) موسي يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ١٣.
(٢) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مصر: مكتبة غريب للنشر، ١٩٨٧م، ص ١٥٢.
(٣) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص١٤.

الغموض وعدم التأكد الذي يحيط به. لذلك فإن النظر في جوانب المشروع المختلفة ومحاولة التحقيق في كيفية معالجة المتغيرات وربطها بالبيئة التي تحدث فيها وباتجاهات التغير في هذه البيئة يمكّن من إلقاء الضوء علي كثير من هذه الجوانب بصوره تساعد علي إتباع تخطيط يكون أكثر دقه وأقدر علي معالجه جوانب المتغيرات المتعلقة بالمشروع. يتضح من هذا أن التخطيط الدقيق المفصل والشامل يساعد علي تجنب مسارات الانزلاق وينير الطريق الصحيح الذي ينبغي إتباعه أثناء تطبيق وتنفيذ المشروع، لذلك يقال: (إن التخطيط المفصل يمكن من التعرف علي مجالات البرنامج الذي يسود فيها أكثر قدر من عدم التأكد، وتمكن بذلك من تركيز انتباه الإدارة علي الجوانب التي يمكن أن تظهر فيها المشاكل قبل مدة كافية من ظهورها واستفحالها)، لذا فإن وقفة تأمل وتفكير متعمق وتقليب للجوانب المختلفة للأمور والبدائل تظل دائما ذات فوائد جمة قبل الانتقال من مرحلة التخطيط إلي مرحلة التنفيذ[1].

فالتخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة، إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجالا وتصبح القرارات دون أي معني، تظهر الضرورة إلي التخطيط يسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر، إذ يندر في المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلية ويقل احتمال التأكد بزيادة المدة وطولها، وهنا (مع زيادة احتمال عدم التأكد) تظهر أمام الإدارة عدة بدائل للتصرف، قد يكون من الصعب معرفه أكثرها صحة وتناسبها مع الظروف الخاصة بل أنه حتى إذا كان احتمال عدم التأكد كبيراً فإنه لابد للإدارة اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة.

ويعمل التخطيط علي توجيه الاهتمام نحو أهداف المشروع التي تعبر أهدافاً لجميع أوجه النشاط[2].

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط فيما يلي[3]:

---

(١) عثمان إبراهيم، تخطيط وتنفيذ المشروعات، الخرطوم: مطبعة ج النيلين، ١٩٩٧م، ص٦٤ – ٦٥

(٢) علي عبد المجيد عبدو، مرجع سبق ذكره، ص٨٢.

(٣) سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، د.ت، ص٣٥٦.

١. يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة:

يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة والغرض الذي تعمل من أجله في السنوات القادمة وكيفية تحقيق هذا الغرض.

٢. يساعد التخطيط علي وجود إطار موحد للعمل :

إذ تتكون كل منظمة من عدة إدارات كالإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات. وعادة مما يوجد أهداف وقيم خاصة بكل مدير لكل إدارة من هذه الإدارات الأمر الذي يؤدي إلي قيام كل إدارة من هذه الإدارات بتكوين خططها الإستراتيجية الخاصة بها وبالتالي قد تتعارض هذه الخطط والإستراتيجيات مع بعضها البعض. فقد تهدف إدارة الإنتاج إلي تقليل عدد الأصناف المنتجة الأمر الذي يتعارض مع خطط وأهداف إدارة التسويق ولذا فإن عدم وضوح إستراتيجية عامه للمنطقة (كما هو بالنسبة للفرد) سوف يؤدي إلي وجود اتجاهات وخطط متعارضة أي أن وجود خطة إستراتيجييه واضحة للمنظمة سوف يساعد كل إدارة من إداراتها علي تحديد دورها وخططها في ظل الهدف العام الأمر الذي يحقق التكامل بين الإدارات المختلفة.

٣. يساعد التخطيط علي اكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية:

لا يؤدي التخطيط إلي الاستبعاد التام للمخاطر المصاحبة للقرارات طويلة الأجل إلا أنه يؤدي ولا شك إلي تقليل هذه المخاطر إلي أقل حد ممكن، كما يؤدي إلي أو يمكن من الاكتشاف المبكر للفرص المختلفة التي يؤدي حسن استغلالها إلي تحقيق نجاح كبير لأنشطة المشروع.

٤. التخطيط هو أداة تحقيق الرقابة:

أن الرقابة تعني بالتعريف أن الأنشطة المطبقة تتماشى مع الخطط الموضوعة إذ تتم عملية الرقابة في ثلاثة خطوات خاصة بوضع المعايير أو الأنماط ثم قياس الأداء بالمقارنة لهذه المعايير ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها وبالتالي فإن التخطيط أو بمعني أخر وضع المعايير هو الضلع الأول لمثلث الرقابة، مثل أن تكون خطة المنظمة في الخمس سنوات القادمة هي مضاعفة الأرباح الأمر الذي يمكن مع اتخاذ هذا الهدف كأساس لتقييم أداء المدير العام للمنظمة ومراقبته.

٥. يؤدي التخطيط إلي حماية المنظمة من أثار القرارات المنفصلة والغير مترابطة:

إذ يمنع التخطيط من القرارات المنفصلة والتي لا تتم في إطار واحد مترابط[(١)].

دوافع وأهداف التخطيط[(٢)]:

لماذا التخطيط؟ سؤال يتكرر علي السنة الكثير من أفراد وهيئات والمجتمع وربما علي ألسنة القائمين بعملية التخطيط فما هي مبررات اللجوء إلي التخطيط؟ وقبل ذلك هل التخطيط هدف في حد ذاته؟ أم أنه أسلوب إذ ما أحسن استخدامه يؤدي إلي تحقيق نتائج أفضل في حياة المجتمع. فالتخطيط في شتى المجالات لا يمكن أن يأتي بدون أهداف يسعى لتحقيقها أو أنه يأتي بدون أن تكون له مبررات وأحيانا له مبررات قوية، فالجيوش المتحاربة تضع الخطط لكي تفوز بالحرب، والمؤسسات المختلفة العامة والخاصة لا تقوم بإعداد خطط التنمية فيها سوا الشمولية منها أو الإقليمية إلا وفي ذهنها جملة كبيرة من الأهداف تسعى لتحقيقها.

ويؤكد ذلك أن لا أحد يقبل ببذل جهود كبيرة وإنفاق أموال طائلة بدون أن تكون هناك أهداف يسعى لتحقيقها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الدولة في بعض الأحيان تلجأ إلي إعداد الخطط التنموية للخروج من معضلة أو مأزق يواجه حياتها أو يهدد مصيرها فالتخطيط يأتي هنا لإنقاذ الحكومة وقد يكون ذلك بسبب فشل سياسي أو اقتصادي تعرضت له الحكومة فيكون التخطيط بمثابة إنقاذ لها وهو بحد ذاته يمثل أهداف غير معلنة إلا أنها تكفي لتكون تبريراً لإعداد الخطط لأنها تأتي من أجل تحسين أو تصحيح مسارات العمل، فالتخطيط الصحيح يضمن نسبة أعلى من سلامة وصحة الأداء للعمل بغض النظر عن طبيعته أو مستواه، ويمكن القول أن التخطيط يساعد علي ضمان نسبة أعلي من النجاح لجميع أعمال التنمية وهذا الضمان يكفى لأي مجتمع لأن يخوض تجربة التخطيط ويبدأ مشواره

(١) سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص٣٥٦.
(٢) موسي يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

التخطيطي. ويعد هذا الضمان إلي جانب عوامل أخرى من أهم العوامل المشجعة علي الإيمان بالتخطيط أسلوباً لتحقيق التنمية والتطور والتخطيط لا يأتي إلا بعد أن تؤمن الجهات المعنية بأهميته وضرورته ولا يأتي هذا الإيمان من فراغ فهو نابع من ضرورات أو دوافع معينة يوفرها التخطيط، وإلا لماذا القيام بعملية التخطيط كلها وخاصة أن الحكومات المختلفة تقوم ببذل جهد كبير وإنفاق مبالغ طائلة إذن لابد أن هناك دوافع قوية من وراء أخذ أية جهة كانت لأسلوب التخطيط[١].

تتمثل أهم دوافع عملية التخطيط بالاعتبارات التالية[٢]:

١. ضمان سلامة وصحة نمو وتطور مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج والخدمات، إذن وجود خطة صحيحة يسترشد بها في أداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيراً في ضمان عدم الانحراف عن القواعد الصحيحة سواء بالإعداد أو بالتنفيذ.

٢. تعتمد الخطة الناجحة علي مستوي عالي من التنسيق مما يحقق أهداف كثيرة والتي من أبرزها ضمان عدم تبديد الوقت والجهد والمال في مشاريع وبرامج مكرره، فضعف التنسيق يمثل واحداً من اكبر مشاكل التنمية في الدول عامة ولاسيما الدول النامية محدودة الموارد والإمكانيات.

٣. يضمن التخطيط تجنب حدوث الاستغلال الجائر للموارد والإمكانيات المحلية ولاسيما في مجالاته المحدودة منها أو غير المتجددة، فالتخطيط التنموي الناجح يضع مشاريعه وبرامجه المختلفة ومهما تعددت وتنوعت علي أسس صحيحة بحيث لا يحدث أي استنزاف للموارد والثروات الطبيعية عند استقلالها أو التعامل معها، فالتخطيط في استغلال الموارد والإمكانيات المحلية يطيل من عمرها أولاً مما يساعدها في تجديده بعضها كالتربة والمياه ويقلل من فرص حدوث المشكلات البيئية. ثانياً. هذا وبالإضافة إلا أن التخطيط يأخذ بعين الاعتبار حق الأجيال القادمة في عملية استغلال الموارد والثروات الوطنية وفي هذا الخصوص تقوم بعض الدول بتخصيص نسبة من

---

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص٢٤.
(٢) المرجع السابق ص ٢٤-٢٥.

عائدات استغلالها للموارد الطبيعية ولاسيما غير المتجددة لحساب الأجيال القادمة.

٤. يعمل التخطيط علي تجسير القوة في مستويات الدخل والنمو المعيشي والحياة بشكل عام مابين أقاليم أو مناطق الدولة الواحدة وقد يكون التخطيط الإقليمي بشكل خاص هو الذي يعمل علي تحقيق هذه الأهداف، إذ يعمل علي إحداث التنمية المتوازنة بين أرجاء الدولة الواحدة.

٥. ضمان المحافظة علي توجيه وضبط استخدامات الأرض ولاسيما في المدن والقرى حيث أن فوضى استخدامات الأرض تؤدي إلي تدهور صحة البيئة أولاً، وعدم تشجيع الاستثمار ثانياً، استنزاف الموارد المحلية ثالثاً.

٦. يعمل التخطيط علي تأمين الاستفادة من تراكم المنجزات العملية والثقافية عبر الزمن، إذ أن التخطيط يسعى إلي تنظيم الطاقات والجهود المتاحة ومن ثم يعمل علي الاستفادة منها، فهو لا يبدأ بالعملية التخطيطية من الصفر، بل يحاول الاستفادة من المتاح في مجال الخبرات والدراسات والمعرفة بشكل عام.

أهداف التخطيط :

أن الحكومات والمجتمعات المختلفة تلجأ إلي التخطيط لغرض تحسين حياة مجتمعاتها أو لأغرض أخرى عديدة ومتنوعة ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف بما يلي:

١. تحقيق في زيادة معدلات الإنتاج في شتى القطاعات والأنشطة، ولاسيما في تلك التي تساهم الزيادة في إنتاجها في تلبية احتياجات المجتمع بدلاً من استيرادها من الخارج، مما تنعكس أثار ذلك بالإيجاب علي الميزان التجاري للدولة.

٢. العمل علي رفع المستويات المعيشية للسكان في شتى المجالات الحياتية، ويعد هذا من أهم الأهداف التنموية التي تسعى المجتمعات إلي تحقيقها[١].

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص٢٦ -٢٧.

٣. تحسين وتعظيم ومستويات كفاءة العمل في القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية بشتى أنواعها ومستوياتها، كالتربية والتعليم، والصحة، والتنمية الاجتماعية،

٤. إحداث نقلة نوعية وكمية في المستوى المعيشي للسكان علي الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.

٥. تنمية وتوجيه المشاعر الوطنية والولاء لدى أفراد وهيئات المجتمع، لما لذلك انعكاس إيجابي علي التنمية بوجه عام.

٦. تنظيم مسألة التحركات السكانية ما بين أقاليم أو مناطق الدولة، وذلك بما يتمشى مع أهداف عملية نشر التنمية بالاتجاهات والأبعاد المختلفة إذ يجب معالجة الاختلالات – أن وجدت – في التوزيع الجغرافي للسكان.

٧. العمل علي سن التشريعات والأنظمة المساعدة علي تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية[١].

خطوات التخطيط[٢]:

يمكن تعريف عملية التخطيط بأنها العملية الخاصة بوضع الأهداف الخاصة بالمنظمة ثم تحديد البدائل التي تمكن من الوصول إلي هذه الأهداف وذلك في ضوء التقييم المستمر للفرص والمخاطر المستقبلية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

ثم اختيار أفضل هذه البدائل التي تمكن من تحقيق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة ويمكن أن تترجم عملية التخطيط في عدة خطوات تبدأ بوضع الأهداف وتنتهي باختيار وتنفيذ الخطة.

كما يلي[٣]:

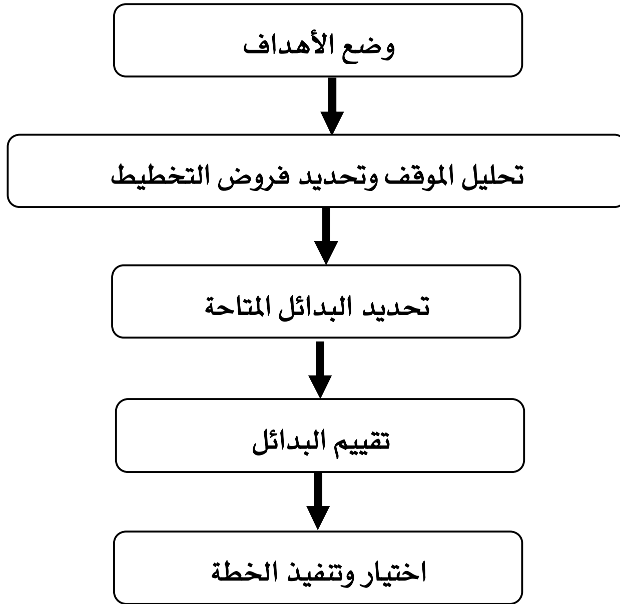
---

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص٢٧.

(٢) حسين عطا غنيم ، التخطيط ، القاهرة: د.ن، ١٩٨٧، ص٢٢.

(٣) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٢٢.

شكل (٢/١): خطوات عملية التخطيط



المصدر: عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، ط١، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢)، ص٢٠٣- ٢٠٤.

الخطوة الأولي: وضع الأهداف :

الخطط هي عبارة عن أساليب يتم إعدادها بصوره مسبقة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي منشآت الأعمال تتمثل الخطوة الأولي من التخطيط في وضع الأهداف الكلية للمنشأة ومن بعد ذلك يتم من خلال عملية التخطيط، وضع الأهداف للوحدات والإدارات التابعة للمنشأة والتي تقوم كل منها بتطوير الخطط الخاصة.

الخطوة الثانية: تحليل الموقف / الظرف وتحديد فروض التخطيط:

تحتوى هذه الخطوة علي تطوير التنبؤات وفروض التخطيط التي سوف تبني عليها الخطة.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل:

من الممكن أن يكون لكل هدف أكثر من طريقة للتحقيق أي تحديد عدد من البدائل أي الحلول المقترحة.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل:

كما هو الحال بالنسبة لاتخاذ القرارات فان الخطوة التالية هي تقييم البدائل كل بديل علي حده مقابل الأهداف الموضوعة. حيث يتم تقييم البدائل لاختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة.

الخطوة الخامسة: اختيار الخطة وتنفيذها:

الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط هي اختيار البديل الملائم وتنفيذه، أي انه في هذه الخطوة يتم اختيار أفضل وامثل بديل والقيام بتنفيذه لتحقيق أهداف المشروع(١).

أنواع ومعوقات التخطيط الإداري:

هنالك عدة أنواع للتخطيط منها التخطيط علي المستوى العام وعلي مستوى المشروع ويمكن تلخيصها في ما يلي:

١. **التخطيط علي المستوى العام:**

علي الرغم من أن التخطيط في أي مكان وأي زمان إلا أنه جرت العادة علي تقسيمه إلي أنواع أو تجزئته إلي مسميات خاصة ويتوقف هذه التقسيم أو التجزئة علي الغرض أو الهدف المقصود من وراء عملية التخطيط، ومن ثم تأتي عملية تسمية التخطيط وتسمية أنواعه أو أقسامه، فالغرض أو الهدف من وراء التقسيم هو الأساس الذي يبنى عليه التصنيف وبالتالي التسمية فقد يكون الغرض من وراء التقسيم معرفة مدى شمولية التخطيط أو مدى امتداده الزمني أو الدرجة الزمنية وبوجه عام، ينقسم التخطيط إلي قسمين رئيسين هما:

- **التخطيط الطبيعي**
- **التخطيط البشري**

وينقسم كل واحد منها إلي أقسام وفروع عديدة، فالتخطيط الطبيعي قد يقسم إلي تخطيط مناخي أو تخطيط مائي وهكذا، أما التخطيط البشري فأنه طبقاً لطبيعته المرتبطة بالإنسان فانه ينقسم إلي قسمين وهما التخطيط الاجتماعي والتخطيط الاقتصادي، ويتعلق الأول بتخطيط الجوانب الاجتماعية

(١) عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، ط١، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢م، ص٢٠٣-٢٠٤.

للسكان كالتعليم والصحة والخصائص الديموغرافيه أما التخطيط الاقتصادي يعني بتخطيط الزراعة، والصناعة والتجارة وما إلي ذلك[1].

ولكن هناك معايير أخرى يتم تقسيم التخطيط علي أساسها، وهي أن كانت متعددة ومتفاوتة، إلا أنه يمكن القول أن أهمها تتمثل كما يلي[2]:

أ/ درجة شمولية التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط حسب الشمولية إلي الأنواع التالية:

١. **التخطيط الشامل:** ويشمل هذا التخطيط القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والطبيعية كافة، إذ لاستثني أي نوع من القطاعات.

٢. **التخطيط الجزئي:** وهو التخطيط الذي يشمل مجالاً واحداً من قطاعات المجتمع.

ب. **الهيئة المشرفة علي التخطيط**: بناء علي الهيئة أو الجهة المشرفة علي التخطيط أو التي تقوم بإعداد يمكن تقسيم التخطيط إلي المستويات التالية:

١. **التخطيط المركزي:** ويتمثل هذا التخطيط بالذي تقوم به الحكومات المركزية وفيه يتم إصدار القرارات والسياسات التخطيطية من قبل هيئات مركزيه معينة غالبة ما تتواجد في عاصمة الدول. كما أن التخطيط المركزي غالباً ما يغطي جميع مناطق الدولة.

٢. **التخطيط اللامركزية:** وهو التخطيط الذي تقوم به المحافظات أو الأقاليم المختلفة بالدولة، إذا تعطي الصلاحيات للحكومات الإقليمية لإعداد الخطط التنموية، ويتبع هذا الأسلوب في الدولة الاتحادية كألمانيا والولايات المتحدة.

٣. **تخطيط البلديات والمحليات**: وتقوم بهذا التخطيط المجالس البلدية والقروية، ويركز هذا التخطيط عليما يعرف بالتخطيط العمراني.

٤. **تخطيط المؤسسات:** وتقوم بهذا التخطيط مؤسسات معينة ولا يزيد نطاق أو مجال هذا التخطيط عن اختصاصات المؤسسة ذاتها.

---

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص٤٧.
(٢) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص٤٨.

ج. **الفترة الزمنية للخطة:** ينقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يغطيها إلي **ثلاثة أنواع رئيسية وهي:**

- **تخطيط طويل المدى:** ويقصد به التخطيط الذي تزيد مدته الزمنية عن سبع سنوات.
- **تخطيط متوسط المدى:** ويتعلق هذا النوع بالتخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية ما بين سنة إلي خمس سنوات، وغالباً ما يعرف علي هذا النوع من التخطيط بالخطط الخمسية أو الخطط الثلاثية.
- **التخطيط قصير الأجل:** ويتعلق هذا بالخطط التنموية التي تتراوح فترتها الزمنية من سنة إلي سنتين وإن كان بالغالب يطلق أسم الخطط القصيرة علي تلك التي لا تزيد فترتها الزمنية عن سنة واحدة.

كما تتضمن معايير تقسيم التخطيط: التغطية الجغرافية، درجة الالتزام[١].

٢/ التخطيط علي مستوى المشروع[٢]:

تستخدم في مشاريع الأعمال أنواع مختلفة من التخطيط يختار منها ما يلائم أعمالها ويحقق مصالحها ويمكن تصنيف الأنواع المختلفة لتخطيط كما يلي:

(أ) التخطيط العام:

يتناول التخطيط العام للمشروع الإطار العام للمشروع ويحدد أهداف وضع التصورات العامة لمكوناته بناء علي دراسة واقعية وعملية لكل جوانب المشروع ويحدد اتجاهات مساره في ضوء التنبؤات الاتجاهات متغيرات خلال الفترة الزمنية المحددة للمشروع. وبما أن التخطيط العام للمشروع يهتم بالجوانب الكلية للمشروع فيغلب عليه المدى الطويل أكثر من المدى المتوسط لأن أعمال المشروعات وخاصة في عصرنا الحديث، تميل إلي الطول أكثر منها إلي القصر ونظراً لطول المدى الزمني النسبي للمشروع فإن التنبؤ باتجاهات المتغيرات وما يحدث فيها من جديد أثناء فترة حياة المشروع يكون

---

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص٤٨ – ٥١.

(٢) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص٦٨.

أمدا تقريبيا في ضوء المعلومات والبيانات المتوافرة عند وضع ألخطه لذلك لابد أن يؤخذ في الاعتباران بعض التوقعات قد لا تتحقق أثناء فتره تنفيذ المشروع أو عند اكتمال المشروع ويعني ذلك أن التخطيط العام، أو الخطة العامة، للمشروع قد لا تتحقق أثناء فترة تنفيذ المشروع أو عند اكتمال المشروع. ويعني ذلك أن التخطيط العام، أو الخطة العامة، للمشروع قد يتضمن نسبة معينة من الخطأ مهما كانت كفاءة المخططين ومهما توفر لديهم من المعلومات والبيانات، ولا ينبغي أن يعتبر ذلك عيباً في التخطيط أو الخطة بل ينبغي أن يفهم من ذلك أن خطة المشروع ينبغي أن تكون مرنة تتجاوب مع المتغيرات التي تحدث مع مرور الزمن وتؤثر علي بعض جوانب خطة المشروع.

(ب) التخطيط المفصل[1]:

أما التخطيط المفصل أو التخطيط التشغيلي فيحدد بدقة وتفصيل مكونات المشروع وأبعاده وتكلفته ومراحله وكيفية تنفيذه بتحديد وصفي للمنشأة وعدد ونوعيات العقود التي ستقوم بالتنفيذ، ويعتبر هذا التفصيل الدقيق عنصراً أساسياً في التخطيط التشغيلي لأن الغرض منه كما يفهم من اسمه هو استخدام هذا التخطيط المفصل أساساً لتنفيذ الخطة. وتحتوي هذه الخطة المفضلة علي المعلومات الضرورية لجدولة وتنفيذ المشروع. فالتخطيط التشغيلي للمشروع أذن هو تخطيط التنفيذ الفعلي بتحديد المهام والنشاطات التي يتضمنها المشروع والتي ينبغي انجازها ووضعها في ترتيب متسلسل ومنطقي وتحديد الموارد الضرورية لتنفيذ كل نشاط وبالتالي تحديد كل الموارد الضرورية لتنفيذ المشروع بأكمله، وتحديد الفترة اللازمة لإكمال المشروع. في هذا الصدد يقول (مارتنو): (التخطيط التشغيلي هو المهمة المرتبطة بتحديد كل المهام التي ينبغي أن تنجز وترتيبها وتحديد احتياجاتها من الموارد لتحقيق أهداف المشروع) ولذلك فأن التخطيط المفصل للمشروع يعتبر في الحقيقة الأمر هو بداية مرحلة التنفيذ الفعلية للمشروع لأنه يتضمن وصف العمل المراد انجازه كما يتضمن كيفية انجازه والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

---

(١) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص٦٩.

إن التعميق في النظر إلي المشروع يساعد علي تحديد معالم المشروع بوضوح تام ويسهل علي العاملين في تنفيذ المشروع في مراحله المختلفة التعرف علي واجباتهم التي ينبغي أداؤها ويمكن من وضع دليل يحدد خطوات تنفيذ العمل بصورة منسقة ومنتظمة.

لذلك يقول بعض الباحثين: (أن تحقيق النجاح للمشروع أو العقد يعتمد بدرجة كبيرة علي التخطيط الجيد والمستمر، وإن الغرض من التخطيط هو إقناع الناس لأداء الأعمال لئلا يعرضوا عمليات المجموعات الأخرى من الناس للتأخير، ليمكن ذلك من أداء الأعمال) [1].

(ج) التخطيط الشبكي:

برز التخطيط الشبكي في الآونة الأخيرة كأسلوب عملي يمكن من التحكم في عناصر المشروع ويساعد علي تطويرها لتحقيق الهدف. ومع كل ذلك يترك هذا الأسلوب المجال واسعاً لمدير المشروع في ظل الظروف. الموضوعية التي يطبق في كنفها المشروع. ويتيح هذا النمط المتقدم من إدارة المشروعات تطويع العوامل المادية والعوامل الشخصية والعوامل الفنية المتوافرة للمشروع لتنفيذه بصورة تحقق الرضي لمدير المشروع والجهة صاحبة المشروع.

يصف (كيرزنر) التخطيط في إطار المشروع بأنه وضع مسار مسبق للنشاط في إطار المناخ المتنبأ به.

يلقي هذا الوصف الضوء علي أهمية التخطيط التشغيلي الذي يبرز مسارات انجاز العمل لتحقيق هدف المشروع ولتحقيق هدف أو أهداف المشروع فان الأمر في هذه المرحلة يقتضي تحديد نطاق العمل ووضع هيكل تقسيم العمل إلي وحدات رئيسية وفرعية ومن ثم وضع التخطيط الشبكي ليكون أساس للعمل، وكما يؤكد لنا (مارتيو) فان الهدف الأساسي لتطبيق التحليل الشبكي هو تحقيق إكماله في أفضل وقت ممكن وبأقل تكلفة ولتحقيق هذا الهدف يصبح من الضروري وضع خطة رئيسية بحيث يمكن أن تستعمل كنموذج عمل للمشروع.

(١) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص٧٠-٧١.

ويدعم (ماسياريللو) هذا الحديث بقوله (أن المنهج الأساسي للتخطيط المفصل في عملية رقابة البرنامج يقوم علي التحليل الشبكي وفي ظل التحليل الشبكي تستمر للوصول إلي علاقات مثالية لأداء نشاطات البرنامج بغض النظر عن الحدود المفروضة بمواعيد الإكمال المجدولة. أما في مرحلة التخطيط فأن تقدير كل نشاط يعكس تجميع الموارد الأقل تكلفة اللازمة لإكمال المهمة)[1].

من كل ذلك يتضح أن أهمية التخطيط الشبكي تنبع من الإمكانيات الواسعة لهذا النمط المخطط من الأعمال للوصول إلي تحقيق الأهداف في ظل خطوات منظمة ومتسلسلة ومتناسقة وتؤدي إلي الاستفادة من المواءمة بين عاملي الوقت والتكاليف والاستفادة كذلك من الموارد المخصصة لانجاز المشروع في أفضل صوره ولكن برغم من أن التخطيط الشبكي يتسم بكثير من المميزات التي تأخذ متغيرات المشروع المختلفة في الحسبان وتخضع كل نشاطات المشروع لرؤية منظاريه مكبره بحيث يسهل التعرف علي مجريات الأمور في كل من النشاطات، إلا أن المشروعات تتسم بالضرورة بطبيعة ديناميكية في مراحلها. التنفيذية المختلفة وتتأثر بما حولها من العوامل الخارجية، ولاشك أن كبر حجم المشروع يزيد من ديناميكيتها ويزيد من المتغيرات. لذلك فإن المشروعات الكبيرة والمعقدة أكثر تأثيراً بالمتغيرات التي تحيط بها مما يؤثر كثيرا علي علاقات شبكات هذه المشروعات بصورة تحتم إعادة النظر في الخطة الشبكية عند التأثير الذي نقصد ويؤكد (ماسياريللو) ما يذهب إليه في هذا الصدد بقوله (نتيجة لطبيعة الديناميكية المتغيرة علي الدوام للبرامج الكبيرة المعقدة لا نستطيع أن نتوقع أن علاقات الشبكة وتقديرات الوقت أن تكون مستقرة جداً)، وأن أوقات بدء وإكمال النشاطات تصبح ليست ذات وزن كبير كما تكون مدتها أبعد عن الوقت الحاضر[2].

(١) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص٧١.
(٢) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص٧١.

معوقات التخطيط[1]:

بعض القضايا والمشكلات المتعلقة بالتخطيط:

هنالك قضيتين تتعلقان بالتخطيط علي مستوى المنظمة الواحدة هما: العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ، ودقة التنبؤات للخطة وإمكانية السيطرة علي متغيرات التنفيذ.

١. العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ:

تتفاوت أنماط العلاقة بين الجهات التي تقوم بالتخطيط في المنظمة وتلك التي تمارس مهام التنفيذ وتعكس هذه الأنماط خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة ووظائف التنفيذ أو انه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ. لذلك فإن التخطيط يكون من اختصاص جهاز يكون ملحقاً بهذه المستويات، ومن هنا فإن المستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ في المنظمة تقدم المعلومات والبيانات التي تتعلق بالإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها ليتضمن اقتراح برامج أو سياسات أو أهداف.

لذلك فأن الفصل بين الوظيفتين يؤدي إلي عدد من المشكلات أهمها احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعة لبعد القائمين علي وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ وأيضا عدم فهم وحماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعة لعدم اشتراكهم في صياغتها كما أن التمييز بين المخططين والمنفذين هو أمر غير منطقي ويمكن أن يؤدي إلي نتائج غير مرغوبة إبان التنفيذ للخطة.

٢. صعوبة التكهن والتنبؤ بظروف المستقبل:

فالتخطيط يتعلق أساساً بالمستقبل أما ينطوي عليه من غموض وعدم تأكد وتغيير وبما أن المستقبل يحيطه الغموض فإن بيانات الخطة غالباً ما يحيطها الشك وعدم التأكد إذ أن أي تنبؤ عن إحداث مستقبلية قد لا تكون هي نفس الأحداث في المستقبل. قد يؤدي ذلك إلى شك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقل بالإضافة إلي بعض المعوقات الأخرى التي منها ارتفاع تكلفة التخطيط، والتخطيط يؤخر العمل لأنه يحتاج إلي وقت طويل

(١) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سبق ذكره، ص١٣٠.

فيما يتعلق بجميع بيانات والحقائق اللازمة، والتخطيط يقيد الحرية والمبادئ(1).

مزايا وعيوب التخطيط(٢):

مزايا التخطيط:

١. يضمن للإدارة حسن وتوزيع الموارد المتاحة علي العمل والاستغلال الأمثل لها.
٢. تحديد فاعليه الإدارة سواء علي مستوى الأفراد وهذا يساعد الإدارة في تقويم النتائج ومراجعة الأساليب للأداء.
٣. يدفع الأفراد للعمل لأن كل فرد يدرك مسؤوليته ويدرك نتائج عمله إلي أعمال الآخرين.
٤. يساعد الإدارة في التعرف علي مختلف النشاطات والأعمال في المنظمة.

عيوب التخطيط:

١. عدم التأكد من زمن المعلومات والبيانات مما يقود إلي بناء خطة غير سليمة تكون عرضة للاهتزاز عند أي تغيير في الظروف وهذا يؤدي إلي ضياع الجهد والتكاليف.
٢. يرى البعض أن وضع الخطة مكلف ومن الأفضل أن تصرف الجهود والأموال المعدة للتنفيذ علي التنمية والتطورات المباشرة.
٣. أن التخطيط يعني العمل في ظروف مستقبلية غير مؤكده وهذا يعني نشؤ حالات التغير وعدم الاستقرار في المستقبل .
٤. التخطيط يحد من قدرة العاملين علي المبادرة والابتكار ويقيدهم في نطاق ما هو مطلوب فقط.

---

(١) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سبق ذكره، ص١٣٥.

(٢) www.alljopdan.ne٧\١\٢٠١hgjod

الفصل الثاني
دور التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية

الأهداف التنظيمية وأنواعها:

أي منظمة ترمي إلي تحقيق مجموعة من الأهداف وهذه الأهداف قد تكون اقتصادية مثل زيادة الأرباح أو اجتماعية مثل تقديم خدمات للمجتمع ويمكن تعريف الأهداف بكونها حالات نهائية تسعي المنظمة إلي تحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضحة قائمة من أهداف تسعي المنظمة إلي تحقيقها هذه الأهداف قد تكون إستراتيجية، تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي تسعي المنظمة لان تكونها، أو عملياتيه، تتعلق بتنفيذ الإستراتجية وأداء العمل اليومي للمنظمة[1].

أنواع الأهداف التنظيمية[2]:

يمكن التمييز بين أنواع عديدة من الأهداف التي تسعي المنظمة لتحقيقها وذلك من حيث عامل الزمن ومن حيث درجة الشمولية والتخصص وتتمثل في:

أولا: أهداف يمكن تحقيقها في المستقبل البعيد (العامة):

هذا النوع من الأهداف الممكن تحقيقها لابد وأن يتحدد تقديرياً الوقت اللازم لتحقيقها في إطار رسم الخطة وذلك يتحدد برسم برنامج زمني يساهم في توضيح المسار المطلوب التحرك فيه من أجل بلوغ هذه الأهداف.

ثانيا: الأهداف التي يمكن تحقيقها في الحال (التنفيذية):

بمجرد وضع الأهداف العامة يتم تقسيم هذه الأهداف إلي أهداف فرعية في فترات زمنية اقل يتم تحقيقها مباشرة في حدود الإمكانيات والموارد والظروف المتاحة للمنظمة.

ثالثا: الأهداف الخيالية:

هذا النوع من الأهداف يتم طرحه في حالة وضع الخطط لكن في حقيقة الأمر قد يكون سبب النوع من الإحباط يساهم في إعاقة العمل.

---

(١) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨م، ص٢٤٤.

(٢) عبد الفتاح دياب حسين، أسس الإدارة العامة – مدخل حديث د.ن، ١٩٨٠، ص١٣٥.

وبشكل عام فان الأهداف إما أن تكون عامة أو محددة وان الأهداف المحددة لابد وان تربط بعامل الزمن في ضوء تحقيق الأهداف العامة، كما أن الأهداف تنقسم من حيث الشمولية والتخصص إلي أهداف تشمل المنظمة ككل وهي ما يعبر عنها بالأهداف الإستراتيجية وأهداف تتعلق بأجزاء معينة أو بمناطق محددة وهي أهداف تكتيكية تساهم في تحقيق الأهداف العامة بما يتماشي مع السياسة الأساسية للمنظمة وهناك الهدف العام الذي أنشأت المنظمة من اجله يدور في فلكه جميع الأهداف السابق الإشارة إليها وسيتم في هذا البحث شرح الأهداف العامة والتنفيذية للمنظمة[١].

أولاً: الأهداف العامة[٢]:

إن تحديد الأهداف العامة لأي منظمة من أصعب واعقد ألأمور التي تمر بهآ الإدارة العليا. فهي التي ترشد كل المستويات الإدارية علي ما ينبغي تحقيقه، وهي التي تُؤثر علي رسالة واستراتيجيات المنظمة. وبالرغم من الغموض الذي يكتنف معني الأهداف العامة وكيفية تحديدها إلا انه يجب وضع المؤثرات والخطوات التي تساعد علي وضع هذه الأهداف العامة.

معني الأهداف العامة:

تعني الأهداف العامة النتائج النهائية للمنظمة المراد تحقيقها أو هي الغايات التي ترغب الإدارة العليا للمنظمة في تحقيقها وهناك العديد من الأهداف التي تختلف بحسب المستويات التنظيمية والأهداف العامة هي تلك التي تتحدد علي مستوي الإدارة العليا فقط.

وهناك علاقة بين الأهداف التي توضع علي مستوي الإدارة العليا (أي الأهداف العامة) وبين الأهداف التي توضع علي مستوي الإدارة التنفيذية. فالأهداف العامة في شكلها تؤثر علي تحديد الأهداف التنفيذية أي أن الأهداف التنفيذية تنبثق من الأهداف العامة. إما هذه العلاقة من ناحية عكسية أن تحقيق الأهداف التنفيذية يؤدي إلي تحقيق الأهداف العامة.

---

(١) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص١٣٥-١٣٨.

(٢) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢، ص١٣٠.

في المنظمة غالبا ما توجد عدة أهداف عامة وليس هدف عام وحيد وذلك للأهمية التي تحتلها الأهداف العامة وهذه الأهمية تظهر في ما يأتي[1]:

١. الهدف العام يحدد ويشرح شكل المنظمة في المستقبل والذي مطلوب تحقيقه.

٢. الهدف العام يضع المبرر لبقاء ووجود المنظمة.

٣. الهدف العام يمكن أن يكون أساس وضع المؤشرات والمعايير التي سيتم علي أساسها تقييم فعالية وكفاءة المنظمة.

٤. الهدف العام يسهل للإدارات التنفيذية للمنظمة أن تحدد أهدافها وذلك بحيث تنبثق منها وتكون كلا لأهداف مكملة لبعضها.

خطوات تحديد الهدف العام:

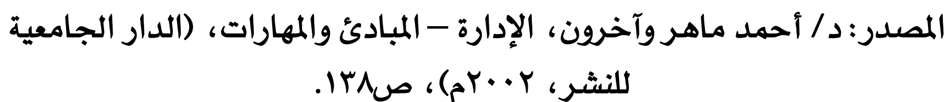
أن المشروع الذي يسعي إلي تحديد الأهداف العامة لابد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من العناصر والقوي. وعليه فان خطوات تحديد الهدف العام للمشروع ما هي إلا خطوات تأخذ في الحسبان تلك العناصر والقوي، وذلك بصورة متتابعة ومنطقية تفيد في تحديد الهدف العام للمشروع، كما يوضح الشكل التالي هذه الخطوات كالآتي[2]:

شكل (١/٢):خطوات تحديد الهدف العامل لمشروع

(١) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص١٣٠.

(٢) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص١٣٩.

تحديد مصالح المستفيدين من المشروع
تحديد تأثير الموارد على الأهداف
تحديد تأثير التكنولوجيا على الأهداف
تحديد تأثير فلسفة الإدارة على الأهداف
تحديد تأثير الموارد على الأهداف
تأثير الأهداف العامة على
الصياغة النهائية للأهداف
حل التعارض بين الأهداف
تحديد الأهداف العامة لمشروع بصورة مبدئية
تحديد تأثير الأهداف الأخرى على أهداف المشروع



المصدر: د/ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة – المبادئ والمهارات، (الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)، ص١٣٨.

هناك إمكانية دمج أو تعديل في ترتيب الخطوات الأربعة الأولي، كما يمكن للمدير المحنك أن يبدأ بصورة أولية بالمرور بكل الخطوات بمفرده قبل أن يخوض رسميا في هذه الخطوات.

١. **تحديد الأطراف المستفيدة ومصالحها:** أن أهم طرف مستفيد له علاقة بوضع الأهداف العامة هو المجتمع، ثم ينتقل الأمر بعد ذلك إلي كافة الأطراف المستفيدة من المشروع.

٢. **تأثير التكنولوجيا علي أهداف المشروع:** تلعب التكنولوجيا المتوفرة في شكل آلات ومباني وأدوات وتجهيزات فنية ومكتبية أثر بالغ في أهداف

المشروع فإذا كانت التكنولوجيا متوفرة بالفعل فإنها عنصر بالغ التأثر علي مدي تحقيق المشروع لأهدافه العامة.

٣. **تأثير موارد المشروع علي الأهداف العامة:** يجب علي المشروع أن يراجع الموارد المتاحة لديه من مديرين وفنيين وعمال، وأموال، ومن مواد خام، ومن خبرة سابقة.

٤. **تأثير فلسفة الإدارة علي أهدافها:** المقصود بفلسفة الإدارة هي الأنماط الأساسية لفكر وممارسات طبقة الإدارة العليا بالمشروع، وهي تتأثر بتركيبة الإدارة العليا من حيث العدد والنوع والقيم والأهداف الشخصية.

٥. **تأثير القيود القانونية علي الأهداف:** تظهر من وقت لآخر قيود قانونية ورسمية علي تصرفات المشروع فمثلا إصدار قوائم سلع مواد ممنوع استيرادها بواسطة المشروع يفرض عليها الإلتزام بها وهذا الإلتزام قد يقيد من حرية المشروع في تحقيق أهدافه، أو يحدد من قدراته في ذلك. وعلي المشروع أن يدرس هذه القيود للتوفيق بين الالتزام بالقوانين وبين تحقيق الأهداف.

٦. **تحديد اثر أهداف الآخرين علي أهداف المشروع:** ونعني بالآخرين هنا المنافسين، ويجب علي المشروع أن يحدد أهم منافسيه، وإمكانياتهم، وأهدافهم وممارساتهم[1].

٧. **وضع الأهداف العامة للمشروع بصورة مبدئية :** تلعب الجمعية العمومية للمساهمين ورئيس مجلس الإدارة بالشركة دورا هاما في وضع الأهداف العامة للمشروع،

٨. **حل التعارض المحتمل بين الأهداف:** ينبغي إلي واضعي الأهداف وبالأخص رئيس مجلس الإدارة أن يحدد الأهداف المتعارضة وشدة التعارض وأسبابه، وهي معلومات هامة في سبيل حل هذا التعارض.

٩. **الصياغة النهائية للأهداف العامة:** يقوم رئيس مجلس الإدارة بمساعدة أساسية من مدير التخطيط بصياغة الأهداف في شكل نهائي وعلي

(١) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص١٤٠

هذين المديرين أن يلتزما بقواعد أساسية في الصياغة، مثل الوضوح والبساطة وسلامة اللغة والدقة والشمولية والتكامل والمرونة.

١٠. **تحديد اثر الأهداف العامة:** علي المشروع أن يحاول أن يتنبأ بإمكانية تحقيق الهدف العام لمصالح الأطراف المستفيدة من المشروع.

ثانيا: الأهداف التنفيذية:

تعبر الأهداف التنفيذية عن النتائج النهائية التي ترغب الإدارات والأقسام في تحقيقها. والمبدأ العام يقرر انه يجب أن تنسجم الأهداف التنفيذية للإدارات والأقسام مع الأهداف العامة للمنظمة أو لا تتعارض معها.

أنواع الأهداف التنفيذية:-

يمكن التفريق بين نوعين من الأهداف التنفيذية فالأول الأهداف التنفيذية علي مستوي الإدارات، والثاني علي مستوي الأقسام والوحدات الأدنى في المستوي التنظيمي[١].

أولا: الأهداف التنفيذية علي مستوي الإدارات

وهي تعني بالغايات والنتائج النهائية الواجب علي الإدارات أن تحققها وهذه الغايات والنتائج النهائية تحدد أساسا حسب طبيعة الوظيفة لكل إدارة.

ثانيا: الأهداف علي مستوي الأقسام

وهي الغايات والنتائج النهائية التي ترغب الأقسام والوحدات التنفيذية التابعة للإدارات في تحقيقها ويقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها، ويعطي تفصيل دقيق لما يخصه من هذه الأهداف، يحدد أجزاء لها، وأسلوب تنفيذها وكيفية تحقيقها والبرنامج الزمني لتنفيذها ومسئولية تنفيذها والتكاليف الخاصة بالتنفيذ وأسلوب توزيع العمل علي الوحدات والأنشطة وتحديد المسئولية التنفيذية لكل فرد لمساءلته وتقديرات العمالة المطلوبة للتنفيذ ويأخذ تحديد الأهداف على مستوى الأقسام في العادة الشكل الكمي بمعنى أن تظهر الأهداف في شكل تقديرات خاصة بالكميات والنقود والأزمنة وإعداد الأفراد. كما قد تظهر في شكل جداول تحتوي علي هذه التقديرات الكمية[٢].

---

(١) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص١٤١-١٤٣.

(٢) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص١٤٤-١٥٦.

مزايا تحديد الأهداف التنظيمية[1]:

لتحديد الأهداف مسبقاً مزايا عديدة منها ما يلي:

١. وضوح الفكرة التي يسعي الأفراد لتحقيقها.

٢. تساهم في توجيه الأداء توجيهاً سليما في سبيل الوصول للغاية المنشودة.

٣. تساهم في زيادة توضيح المهام لدي الأفراد العاملين، وفي حالة تحقيق الهدف وذلك لشعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

٤. تساهم في دقة الرقابة علي الأداء وبيان الكفاءة النسبية لكل مجموعة من العاملين في ضوء الهدف المطلوب منهم انجازه.

٥. تمكن المنظمة من السيطرة بدقة علي نقاط الضعف فيها والعمل علي تحسين الأداء.

٦. توضح مراحل نمو المنظمة وتطورها[2].

العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة:

المنظمات علي اختلاف أنواعها سواء كانت خاصة أو عامة تسعي ألي تحقيق الكثير من الأهداف وهذه الأهداف تختلف حسب سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة القائمة بها. ويتمثل الهدف الأساسي لأي منظمة اقتصادية إلي إشباع رغبات المستهلكين عن طريق تحويل مدخلاتها من موارد وعمالة وآلات وطاقة إلي مخرجات في شكل سلع وخدمات علي أن تتم عمليات التحويل هذه بكفاءة وفاعلية مما يؤدي في النهاية إلي زيادة إنتاجها.

كما أن علي المنظمة أن تلاحظ دائما تكلفة الوحدة المنتجة من السلع والخدمات التي تقدمها ودرجة مساهمتها في تحقيق أرباح المنظمة. هناك الكثير من المصطلحات التي تساعد علي تفهم أهداف المنظمة منها ما يلي:

١- الفعالية:

يقصد بالفعالية القيام بالشيء الصحيح المطلوب ولذا تقاس فعالية المنظمة عادة بدرجة تحقيقها للأهداف الخاصة بها، فمثلا شركة للنقل يكون

(١) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص١٣٦-١٣٧.

(٢) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص١٣٨

هدفها نقل البضاعة أو الناس، ولذا كلما زاد عدد الأفراد أو كمية البضاعة المنقولة كلما دل ذلك علي زيادة فعالية الشركة.

لذلك يتطلب تحقيق درجة عالية من الفعالية ضرورة استبعاد الأنشطة الغير ضرورية وكذلك حذف المخرجات التي لا تحقق إشباع حقيقي لمطالب المستهلكين أي الفعالية أساسا ترتبط بمدي تحقيق أهداف المنظمة[1].

٢- الكفاءة:

تشير الكفاءة عادة إلي الكيفية التي يتم بهآ تحقيق أهداف المنظمة، إذ لا يكفي تمتع المنشأة بفعالية عالية فقط عن طريق استخدام أرقام مستهدفة مسبقا، بل يلزم الأمر أيضا ضمان تحقيق ذلك بأفضل الطرق، وعادة ما تحقق درجات أعلى من الكفاءة من خلال تغيرات فنية كاستخدام ألآت أسرع وأفضل أو من خلال إدخال تعديلات إدارية مثل ضمان وجود تخطيط وجدولة ورقابة أفضل مع تعديل سلوك العاملين كدفعهم للعمل بجدية أكثر أو بمعني أخر بذكاء أكثر أي أن زيادة الكفاءة معناها زيادة المخرجات مع استخدام نفس كمية المدخلات أو استخدام مدخلات أقل لتحقيق نفس كمية المخرجات.

٣- الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية من أكثر الأهداف التي يساء فهمها، فعادة ما تستخدم الإنتاجية لتعني قيمة المخرجات بالنسبة لساعة العمل اليومي أي كناتج لقسمة الإنتاج علي ساعات التشغيل اليدوي في حين أن المقصود بالإنتاجية هو تحديد النسبة بين جملة المخرجات إلي جملة المداخلات أي أن:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ومع هذا فقد يصعب استخدام هذا المقياس نظراً للصعوبات الخاصة بتحديد وقياس كل العوامل الداخلة في وحدة قياس واحدة ولذا عادة ما تستخدم مقاييس جزئية مثل[2]:

---

(١) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٣١.

(٢) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص٣٢-٣٣.

إنتاجية العامل = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{العدد العملين}}$

إنتاجية الجنيه أجر = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{إجمالي الأجور}}$

إنتاجية رأس المال = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{الآلات}}$

إنتاجية المواد = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$

إنتاجية الطاقة = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{الطاقة المستخدمة}}$

ويتضح أن الفعالية تؤثر علي إنتاجية المنشأة، إذ أن تحقيق درجة عالية من الفعالية من شأنه التأثير في قيمة المخرجات إلا أن وجود درجة عالية من الفعالية لا يعني بالضرورة تحقيق درجة عالية من الإنتاجية.

إذ أن العبرة ليست فقط في تحقيق الهدف وزيادة مخرجات المشروع وإنما العبرة أيضا بتحقيق الهدف وزيادة مخرجات المشروع بأحسن الطرق الممكنة. فإذا حقق المشروع كل من الفعالية والكفاءة كان معني ذلك زيادة نسبة المخرجات إلي المداخلات وبالتالي زيادة الإنتاجية. كما تهدف الإنتاجية إلي إحداث تغيرات في كل من المخرجات والمدخلات بالشكل الذي يرفع من هذه النسبة[١].

٤- تكلفة الوحدة:

تعد تكلفة الوحدة المنتجة من أفضل المقاييس التي يمكن أن تساعد المشروع علي تقييم موقفه. فإذا قامت أدارة المشروع بالأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكل عناصر الإنتاج فسوف ينعكس أثر ذلك بوضوح علي تكلفة الوحدة المنتجة.

ويجب علي المنظمة ضرورة مراعاة الحذر عند تحديد تكلفة الوحدة المنتجة. إذ أن هناك العديد من طرق الحساب المستخدمة لتحديد تكلفة الوحدة المنتجة ولذا عند إجراء أي مقارنات بين منشأة وأخري أو بين قسم

(١) حسين عطا غنيم، المرجع السابق، ص ص٣٣-٣٤.

وأخر أو بين عام وآخر فإنه يجب دائما التأكد من إتباع نفس الأساليب المحاسبية حتى يمكن إجراء هذه المقارنات.

٥- المساهمة في الربح:

بما أن الربح واحد من أهم إن لم يكن أهم أهداف المنشأة لذا يجب تحديد مدي المساهمة في تحقيق هذه الأرباح للحكم علي مدي نجاح المشروع في تحقيق الأهداف. إن تحقيق أرباح وإعادة استثمارها من شأنه أن يحقق التراكمات الرأسمالية اللازمة لتحقيق التوسعات المرتقبة دون حاجة إلي اللجوء لمصادر التمويل الخارجية وعلي العكس من ذلك أن الإخفاق في تحقيق الأرباح من شأنه زيادة الأهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجي الأمر الذي قد يهدد المشروع بالتوقف عن الدفع إذا ما تعرض للتوقف عن سداد الالتزامات الناجمة عن هذه المصادر الخارجية للتمويل. ولا تقاس الربحية من خلال رقم الربح المطلق وإنما العبرة بنسبة هذا الربح، إلي الأموال المستثمرة في المشروع وكذا نسبة هذا الربح إلي حقوق الملكية إذ أنضم أن المساهمة في النشاط الاقتصادي يتوقف أساسا علي ضرورة تحقيق عائد مناسب علي الأموال المستثمرة من ناحية مع تحمل قدر معقول من المخاطر سواء تلك المخاطر ذات الصبغة العامة بالظروف الاقتصادية للدولة أو بالمخاطر الخاصة بالنشاط الاقتصادي الذي يعمل فيه المشروع.

ولا تتوقف أهداف المديرين عادة في المنظمات علي مجرد تحسين الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية مع تحقيق الربحية وإنما عادة ما تمتد لتحقيق أهداف أخري مكملة[١]. وهناك عدة عناصر لضمان كفاءة هذه الأهداف منها العناصر الآتية[٢]:-

أ- أن تكون هذه الأهداف واضحة:

فالأهداف يجب أن تكون معبرة ومحددة بقدر ما يكون ذلك ممكنا. فهدف تنشيط وزيادة المبيعات لا يضع هدفا محدداً يمكن قياسه، والأفضل القول أن الهدف هو زيادة إنتاج المنتج (ص) بـ ٣٠٪ من السوق (س) خلال العام

(١) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٣٤-٣٥.

(٢) محي الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، ص ص١٧٢-١٧٣.

المقبل. وهدف مثل (تحسين خدمة العميل) لا يحدد بالضبط ما معني تحسين خدمة العميل ومن ثم لا يمكن قياس مدي تحقيق المنظمة أو الجهة المعينة لهذا الهدف. ولكن يمكن إعادة صياغة هذا الهدف ووضعه في صورة واضحة، كأن يقال (أن تعمل إدارة المبيعات علي تسليم مالآ يقل عن ٩٥٪ من الطلبات الواردة إليها قبل الخامسة مساء في صبيحة اليوم التالي).

ب- ألا تكون هناك أهداف متعارضة مع بعضها:

فالأهداف عندما تتعارض يصعب أو يستحيل تحقيقها وتصبح مجرد نصوص أو شعارات ثم تتعرض بعد ذلك إلي اللامبالاة فعندما ينص الهدف علي تحقيق أعلى جودة بأقل تكاليف، قد يظهر التعارض أو عدم الواقعية، فالجودة والتكلفة متلازمان ومتباعدان في الوقت نفسه، فزيادة الجودة تعني زيادة التكلفة.

ويحتوي عدم التعارض أيضا، انسجام الأهداف العامة الرئيسية مع الأهداف الأساسية، فهي تنبثق عنها وتعمل في مجموعها علي تحقيقها، ونفس الشيء علي إلا تتعارض الأهداف التشغيلية مع الأهداف العامة للمنظمة بل هي تنبع عنها ويجب أن يكون تحقيقها في مجموعها مؤدياً إلي بلوغ هذه الأهداف العامة.

ومن ثم يحدث التوافق وعدم التعارض وتأتي الخطط منسجمة وموجهة توجيهاً سليماً.

ج- أن تكون الأهداف واقعية:

أي أن تكون الأهداف واقعية في ظل الاعتبارات والإمكانيات والظروف المتاحة، وبالتالي يمكن تحقيقها، وكذلك يمكن المحاسبة علي أساسها، وإلا تصبح غير ذات معني.

إلا أنه في الوقت ذاته لا يجوز أن تكون أهدافاً سهلة جداً تحتاج إلي جهد اقل من المتوسط العادي ومن ثم لا تحقق تقدماً ونمواً للمنشأة، بل أن الأهداف الطموحة والصعبة نسبياً أمر مرغوب فيه.

ومن ذلك يتضح أن المنظمات المختلفة تسعي جاهدة خاصة في ظل المنافسة الحالية بسبب التطورات التكنولوجية في العالم إلي تحقيق كفاءة استخدام

الموارد المتاحة لها واستغلالها الاستغلال الأمثل وذلك للمساعدة في تحقيق أهدافها الموضوعة بأقل جهد وتكلفة وأعلي عائد[١].

أثر التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المنظمات:

يلعب التخطيط دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات حيث أن التخطيط هو مرحلة التفكير قبل البدء في المشروع وإن كان يلازمه في كل مراحله من حيث كيفية إنشاء المشروع كيفية الوصول إلي تحقيق أهداف المنظمة.

حيث أن المنظمة التي تمارس التخطيط بشكل ناضج فهي غالباً ما تمتلك وتحدد عدد من الأهداف هذه الأهداف تختلف من حيث المضمون وتاريخ التحقيق ثم الوظيفة، فالمنظمة المعاصرة تحتاج إلي أن تعد خططاً إستراتيجية وخطط عملية وفي هذه الحالة سيكون لديها أهداف إستراتيجية تحدد الحقائق الإستراتيجية التي اختارتها وأهداف عملية تهتم بأداء العمل اليومي، بما في ذلك تفعيل للأهداف الإستراتيجية.

فالتخطيط السليم يبدأ بوضع أهداف بعيدة المدى أي أهداف نهاية المدة المحددة للخطة، ثم تحويل الأهداف إلي متوسطة المدى ثم تحويل الأهداف المتوسطة إلي أهداف قصيرة الأجل، ويفترض أن تكون هذه الأهداف مترابطة أي ابتداء بالأهداف قصيرة الأمد ثم المتوسطة والتي تسعي لتحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمة، كما أن أي منظمة تمارس التخطيط بشكل علمي سليم تحتاج إلي تغيير أهدافها بشكل منتظم يراعى كونها كيان حسي. وكذلك النضج الذي يحصل فيها بسبب ممارستها للتخطيط[٢].

مرونة التخطيط

تأخذ عملية التخطيط في الاعتبار كثيرا من العوامل التي ينفذ المشروع في كنفها عند وضع الخطة، فالتخطيط هو عبارة عن توجيه العوامل التي بين يدي المخطط لتحقيق أهداف معينة في المستقبل خلال فترة زمنية محددة وبما أن عامل التنبؤ بما سيحدث مستقبلا عامل أساسي في عملية التخطيط

---

(١) محي الأزهري، مرجع سبق ذكره،ص١٧٤.

(٢) عثمان إبراهيم، تخطيط وتنفيذ المشروعات، ط١، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٥م، ص٦٧.

فلا ينبغي أن يتوقع مديرو المشروعات أن كلا أحداث في الخطط تسير بالصورة المخططة، وكلما كثرت المتغيرات مع امتداد المدى الزمني للخطة كلما اتسع المجال لظهور أشياء لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة وربما الحالات التي يمكن أن تنفذ بها الخطط بالصورة المطلوبة هي تلك التي يكون مداها قصير ومتغيراتها محددة ومعلومة الاتجاهات في المستقبل المنظور، لذلك يمكن القول انه حتى في حالات التخطيط الجيد الذي يأخذ كل جوانب المشروع في الاعتبار، فان قليل جدا من المشروعات تنفذ وفق ما خطط لها دون تغيير، وذلك لعدم توفر المعلومات الدقيقة الكاملة لكل جوانب المشروع والمتغيرات التي تؤثر عليه عند وضع خطط المشروع وان كانت المعلومات الدقيقة عن المشروع يمكن تجميعها عند تنفيذ المراحل المختلفة للمشروع، عن كل مرحلة تنفيذ إلا أن المعلومات الكاملة للمشروع التي يمكن التيقن منها لا يمكن الحصول عليها إلا في المراحل النهائية لإكمال المشروع أو عند اكتماله تماماً، إذن فان عامل عدم التأكد بما سيكتنف تنفيذ نشاطات المشروع عند وضع خطة المشروع يكون واسعاً كلما طالت فترة الخطة تكون عرضة للتغير مع الزمن.

وقد نجد عوامل جديدة تؤدي إلي عرقلة تنفيذ المشروع بالصورة المتوقعة كحدوث عوامل طبيعية تعرقل العمل في المشروع أو حدوث أعطال فنية في المعدات أو دوران العاملين عن العمل آو انخفاض معدل الإنتاجية وغير ذلك من العوامل[1].

ولكن عند حدوث ما يعيق تنفيذ المشروع حسب الخطة المشروع الأصلية الموضوعة يجب إعادة النظر فيها حتى تناسب الخطة الظروف الجديدة التي أحدثها التغير الذي حدث في المتغيرات التي بنيت عليها الخطة، كذلك لابد من إجراء التعديلات الضرورية في الخطة لتناسب الظروف الجديدة التي ينفذ فيها المشروع. إذن فان مرونة الخطة أمر ضروري لان الخطة ما هي إلا نموذج يتأثر بالعوامل التي بني عليها النموذج، والخطة كما يرى كثير من المهتمين بها هي الشيء الذي لا ينفذ بالصورة الأصلية التي وضعت بها، وذلك تأكيد

(١) عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص٧٦.

الصعوبة قراءة المستقبل ودقة التنبؤ بها، وأيضا دلالة لصعوبة التحكم في المتغيرات، إذن فإن مرونة الخطة أمر لابد من أخذه في الاعتبار ولكن لا يعني ذلك بأي حال فقد أن خطة المشروع لكينونته مع الزمن وتصبح عرضة للتغير ولكن المقصود من المرونة هو نفي صفة الجمود في الخطة لان الخطة الجامدة لا تتيح مجال تحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة عندما تتغير الظروف ويحدث ما لم يكن في الحسبان مع مرور الزمن، إذن مرونة الخطة وجواز إعادة النظر فيها أمران لازمان لنجاح الخطط وتحقيق الأهداف[1].

أهداف التخطيط التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها[2]:

معظم أنشطة وظيفة التخطيط تدور حول تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وتبعاً للوسائل التي تحقق هذه الأهداف في الواقع العملي وتأتي وظيفة التخطيط والقائمين عليها داخل التنظيم الإداري لتلعب دور أساسي في تكوين الأهداف وتشكيل السياسات وإيجاد الوسائل لتحقيق الأهداف المبتغاة، فالأمر الذي لا شك فيه أن ليس هناك جهازا معين في أي تنظيم إداري يتصل مباشرة ويدخل في تحديد الأهداف وتعيين الوسائل مثل جهاز التخطيط بل يمكن القول بان وظيفته أساساً دور حول هذا المحور فالجسم المخطط هو الذي يدخل بعمق في تكوين الأهداف وتحديدها، ومن هنا فان جهاز التخطيط في التكوين الحكومي يتأثر بالاعتبارات الأساسية للدولة ويتفاعل في فلكها وذلك من آثار ارتباطه بالسياسة ممثلة في المشروع بوظيفة تشكيل الأهداف وتفريعاً عن ذلك فإن جهاز التخطيط في العادة موضوع المناقشات سياسية سواء كانت دفاعية أو هجومية لارتباط النشاط الحكومي في معظمه بالعمل السياسي وبالسياسة بصورة عامة وتتمثل الفروض التي يمكن أن تدور حول الجوانب السياسية للتخطيط سواء كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أي الأهداف تكون؟ وما هي؟ وما هو ترتيبها وفقا لأفضلية والأسبقية في التنفيذ؟ كل ذلك في إطار فرض معين هو أن هذه الأهداف مقبولة أساسا من قبل المجتمع، ومن معظم المؤسسات السياسية رسمية كانت أو غير رسمية ذلك مما يزيد من الحساسيات نحو

---

(١) عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص٧٦-٧٧.

(٢) إبراهيم درويش، الإدارة العام، ط٤، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨- ص١٧٣.

جهاز التخطيط خاصة حين نظر الخطة ـ المؤسسات السياسية مثل مناقشتها ـ الكيانات السياسية والمؤسسات التشريعية لاعتماد الميزانية اللازمة لتنفيذها فان المشروع يبدأ بطبيعة الحال ـ مناقشة هذه الأهداف وتحليلها من كافة الأوجه خاصة من الناحية السياسية وغالباً ما يركز علي هذا المحور أكثر من غيره خاصة حين النظر للميزانية المتعلقة بتنفيذ الخطة(١).

ويلاحظ أن المناقشات السابقة للتخطيط والخطة تكون حادة كلما كان التخطيط محدداً وضيقا ـ أهدافه، بينما تقل كلما اتسم التخطيط بالأهداف الواسعة والعامة. ودور الإدارة ـ وظيفة التخطيط سواء كانت الأهداف محددة بصورة ضيقة أو واسعة فإنه عند تنفيذ الأهداف التي ابتغاها التخطيط والتي ترجمتها، الخطة يجب تجزئة هذه الأهداف وتقسيمها وذلك لان التخطيط يتعلق أساسا بالمستقبل والسلوك الإنساني ـ هذا المستقبل ومن ثم فإنه يجب تجزئة الخطة ـ جميع أحوال صور الأهداف وبالأخص أذا كانت الأهداف قد حددت بصورة واسعة لآجل النجاح ـ تنفيذها وتحقيق أهداف المجتمع ـ الواقع العملي.

فكان وجوب تجزئة الأهداف يأتي ـ مرحلة التنفيذ من خلال العمليات الإدارية المتعددة لأنشطة الإدارة العامة المتعلقة بتحقيق الأهداف وبسبب وجود التجزئة بجانب ما سبق كما أن التنفيذ يحدث أولا بأول ـ الحاضر بينما التخطيط معد للمستقبل ومن هنا يجب تفتيت الأهداف خاصة ـ صورتها الواسعة لكي يمكن الحصول علي اكبر قدر محدد لتعيين الأداة ومن ثم التوصل إلي التنفيذ الدقيق للتخطيط والأهداف المجزأة بنجاح تقوم بتحقيق الهدف المطلوب، كما يجب من خلال التنفيذ اليومي وضعه ـ الواقع وهذا هو الطابع العملي الذي يجب أن يتسم به دور التخطيط ـ تحديد الأهداف، هذا الدور يبتدئ ـ التنفيذ العملي علي الوجه السابق فإن أمكن ذلك ومن ثم يتم التنفيذ بنجاح، فإن التخطيط يعتبر منسجماً مع حقائق الحياة ـ الجماعة ومع واقع السلوك الإنساني، أما أن لم يتم ذلك فإن التخطيط قد خرج عن الإطار العلمي السابق والسمة الواقعية إلي إطار التخيل والمثالية،

(١) إبراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص١٧٣-١٧٥

ومن ثم قد لا يرى التطبيق في حياة الجماعة فيصاب بالفشل، وبانفصال بين التخطيط وبين السلوك الإنساني للجماعة ويقع علي عاتق المخططين تحقيق الدور للتخطيط علي الوجه السابق وتفريعاً لذلك علي المخططين أنفسهم أن يمارسوا أنشطتهم بصورة واقعية حتى يأتي التخطيط نتيجة لهذه الواقعية.

ومن هنا تبدو مشكلة هامة تدور حول التخطيط في التوفيق بين الطابع العلمي للتخطيط وبتحديده للأهداف وبين كونه يتعلق بالمستقبل ويقاس علي أساس فروض معينة تدور حول التوقعات الممكن التوصل إليها في المستقبل ومن ثم بناء التخطيط على أساسها وكذلك التوفيق بين العاملين السابقين. طبيعية التخطيط الديناميكية التي يجب أن يحافظ عليها كي يكون مؤثراً وفعالاً ويتلاءم مع الواقع الذي ينفذ فيه[١].

معوقات التخطيط:

تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطة وتنفيذها بعض المتغيرات أو المعوقات السلبية التي تحد من فاعليتها، فإذا استطاع القائمون على عملية التخطيط بالتنبؤ فإنهم سيكونون قادرين ومستعدين مسبقاً للتعامل مع هذه المتغيرات بالطريقة التي تجنب مؤسساتهم وخطتهم الإضرار والخسائر، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- صعوبة الوصول إلي تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط، كمنهج علمي وعملي مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح التخطيط.
- التخطيط عملية تحتاج إلي مخصصات مالية وتحتاج إلي جهد ووقت لإنجازها مما يجعل تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الأموال متوفرة بالمنظمة.

---

(١) إبراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص١٧٣-١٧٥

إن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم والمخطط بخبرته وكفاءته يستطيع أن يتغلب على هذه المعوقات ويقلل من تأثيرها الضار على المؤسسة.

فكل خطة عامة أو فرعية لابد وأن تساهم في تحقيق الأهداف وينبغي أن تكون النتائج فإن على الإدارة اتخاذ الخطوات التالية:

١. مراجعة الخطة نفسها.
٢. مراجعة التنفيذ.
٣. ضرورة قيام الإدارة بتوفير خطط بديلة لمقابلة الطوارئ وتأثيرها على المستقبل في المنظمة.

تكون الخطة فعالة إذا كانت النتائج المحققة أكبر قيمة من التكاليف المعتمدة للخطة وتكون غير فعالة إذا كانت قيمة النتائج المحققة أقل أو أحداث نتائجها تطبيقها كان نتيجة لانخفاض معنوية الأفراد[1].

(١) إبراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٦.

الفصل الثالث
التخطيط الإستراتيجي

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته وهذا يحتم الأخذ بعين الاعتبار للتخطيط الإستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وذلك لأنه طريقة علمية تحقق الكثير من الفوائد وتجنب الكثير من المشكلات، بحيث أن التخطيط للعملية الإنتاجية يقوم بناءاً على منطلقات تُحددها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وُتبنى عليه الخطة وطريقة التعامل معها ومداها، ومن المعلوم أن التخطيط نفسه يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب ويخدم مصلحة المخطط له في تحقيق أهدافه.

هذا الواقع الجديد والتحديات المهمة التي تواجهها مؤسسات الإنتاج بصفة خاصة تفرض عليها الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي أساس له.

إن التخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد توقع للمستقبل بل يتعدى ذلك الى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابله للتحقق وتمد المنظمة بمجموعه أساسيه من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

الإطار ألمفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي:

قبل إن نتعرف على التخطيط الاستراتيجي لابد من معرفة الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

عند التحدث عن التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية بجوانبه المختلفة لابد لنا أن نشير إلى بعض اللبس الموجود لدى بعض أفراد ومؤسسات المجتمع تجاه فهم التخطيط الاستراتيجي ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي[1]:

١.أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما

---

(١) محمد حسين سليمان أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص٥٨ – ٥٩.

التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجراءة والمبادرة وقد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

٢.التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع، مثال ذلك أن مستثمر لو أراد إنشاء مصنعا للكسرة، فأنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ولنقول أنه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين من الكسرة ظل يتناقص بمعدل ٢٪ سنويا، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجدٍ اقتصاديا له فسيقوم بإنشاء المصنع، والعكس فإنه سيلغي الفكرة. ويلاحظ أنه لم يغير شيئا في الواقع بل قام بمجاراته، أما التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماما هو الذي يحدث، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي ببلورة عدد من الأهداف الطويلة التي يهدف من خلالها إلى إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين أو تحقيق الهدف الاستراتيجي.

٣.فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي وإنما يسعى إلى تغيير الواقع بما يلاءم أهدافه الإستراتيجية.

٤.أن التخطيط العادي يسعى لتحقيق الأهداف المحددة لفترة زمنية طويلة، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها لفترة زمنية قصيرة. ولعل هذه النقطة تشير إلى أحد أسباب تفوق الدول المتقدمة.

٥.غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، مثالا لذلك معظم الدول النامية ومعظم شركاتها تسعى إلى تحقيق أهداف محلية، ويعزز شعارات الاكتفاء الذاتي وتقليل الواردات خفضا للصرف من العملات الأجنبية وهكذا الشركات في تلك الدول غالبا ما تقوم لسد حاجة محلية.

تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن للمنشأة أن تستغل بها السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لتلك السوق ومدى

تحكمها في العمليات فيه، وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال الآخرين، ومن خلال ذلك يمكن للمنشاة التعرف على عدة خيارات وهي:

أ/ التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق، حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات، كالمصانع والأساطيل، كلما تقل الإدارات أو على الأقل لديها أقل قدر ممكن. كل ما تعمله الشركة هنا هو شحن البضاعة بالمواصفات المطلوبة للوكيل أو المستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها إلي المكان المتفق عليه، والمنشأة على التزام بتكرار العملية وخروجها من ذلك السوق بأقل تكلفة نسبياً، من وجهة نظر المنشأة هذا عادتاً أحسن خيار لأنه قليل المخاطرة لقلة الاستثمار وطالما سارت العمليات جيداً تظل الشركة راضية عن تلك الترتيبات.

ب/ غزو الأسواق بالمساهمة: وفي هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمر وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع، وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلي ذلك والخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة هي[١]:

١/ المشاركة (المشاريع المشتركة):

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً محلياً أو أجنبياً، وبهذه الطريقة تقلل الشركة من مخاطر فقدان المساهمة الكبيرة إذا دخلت لوحدها أو كانت المالك الوحيدة.

للمشاريع المشتركة مزايا أخرى بالإضافة إلي تقليل المخاطر حيث تستفيد الشركة من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقاته في بلدة مما يحسن صورة الشركة، كما قد تتهيأ للشركة بهذه الطريقة مزايا عديدة تقنية أو إدارة موجودة لدى الشريك ومن جانب آخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوئ إذ يفقد المستثمر شيئاً من التحكم، من حيث اطلاع الشريك على أسراره التجارية أو قد تتعرض تقنيته أو ممتلكاته الفكرية

(١) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص١١٨.

للتسرب، وقد حدث ذلك في شركات أمريكية تمتلك تقنية عالية في البيت بسبب هذه المخاطر نجد أن بعض الشركات ترفض من حيث المبدأ الدخول في شراكات حتى لو اضطرت إلي هجر سوق البلد كلياً لأنها لا تريد أن تخاطر بفقدان تحكمها في مواردها.

٢/ الملكية الكاملة:

وهي بديل الشركة ومن حيث المبدأ نجد بعض الشركات ترى أنه من الأفيد لها في بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً كاملاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة، إما لأنها ترى بامتلاكها للمشروع إن تكمل المشوار لوحدها، أو لأنها تخشى تسرب أسرارها التجارية أو قد تختلف استراتيجياتها في تلك السوق مع إستراتيجية الشريك، فقد تكون الشركة تسعى إلي تعظيم المبيعات والتضحية بالأرباح في المدى القصير بينما يكون الشريك متعجلاً للربح أو قد لا تجد الشركة الشريك المناسب[١].

٣/ التحالفات الإستراتيجية:

وهي اتفاق بين شركتين أو أكثر لخدمة السوق وعلى خلاف الشراكة ودائماً ما تنتج الشركات نفس الصناعة وقد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تعمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها.

وحالياً في صناعة السيارات خاصة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية مثل شركة مازدا مع فورد وشركة جنرال موتر مع تويوتا في أمريكي وقد يأخذ التحالف شكل تبادل امتلاك الأسهم مثل إن تمتلك فورد حصة مازدا وبذلك تروج مازدا لسيارات فورد في اليابان والعكس.

٤/ تطبيق الإستراتيجية:

بعد تصميم الإستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ حيث يتم إنتاج سلع أو خدمات وفقاً لخطة عمل تنطوي كلياً على سلسلة من الإرشادات التي توجه

(١) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص٢٨٢.

تنفيذ العمليات فضلاً من الملامح الخاصة بالفلسفة العامة للشركة، وهكذا تكون الخطة الإستراتيجية بمؤشراتها الإجمالية قد تفرغت وقسمت إلي أجزاء تصبح مسؤولية أفراد أو أقسام بعينها وتتجمع هذه الأجزاء في مجموعات فرعية وتكبر لتعتبر الإستراتيجية العليا ثم هناك السياسات التي ترشد القرارات والإجراءات التي تحكم تنفيذها[1].

٥/ الرقابة وتقييم الأداء:

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعة واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف وإنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوئها تستطيع أن تحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات الملقاة وتقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة، فوجود نظام معلومات إداري يعني أن تتلقي الإدارات الخارجية ورئاسة الشركة التقارير دورية عبر الهاتف والبريد والوسائط الالكترونية الحديثة بطريقة منظمة، بل أن ثورة تقنية المعلومات أصبحت توفر للإدارات العليا كماً هائلاً من المعلومات بطريقة آنية في التو واللحظة، بالإضافة إلي ذلك هنالك الزيارات الميدانية الدورية التي يقوم بها مندوبو الرئاسة بزيارة الفروع أو مندوبو الفروع إلي الرئاسة والاجتماعات الدورية للمدراء الخارجيين وكل هذه تمثل مدخلات معلومات مفيدة للطرفين.

التخطيط الاستراتيجي منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات العامة والإنتاجية وذلك بقدرته على دفع تلك المؤسسات ومعاودة التركيز لتحقيق أهدافها ومواجهة المشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال تجزئة أهداف المؤسسة ووضع خطوات التنفيذ والتقييم للنتائج المرجوة، ومواءمة البيئة الداخلية والخارجية بها[2].

---

(١) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م، ص٢٤٩.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص١٣٩.

وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص، حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل والتغيير، فهو يركز على الإبداع والابتكار، وهو شامل ويستجيب للمتغيرات ويركز على النتائج ومن أهم وظائفه الكفاءة والفعالية.

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم الإدارية والإنتاجية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالإنتاج من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة ؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة مستقبلاً، هو ما تصور به المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك الهدف في المستقبل، وتتضمن الرؤية المستقبلية الاقتناع بان صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها بما هي عليه في الوقت الراهن.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي[1] :

إن مفهوم التخطيط هو كل عمل فكري مدروس يوضع في إطار عقلي محدد بغرض تحقيق أهداف وغايات قد فرغ من تحديدها سلفاً ولغرض من وضع خطة عمل في هذا الإطار وهو تقود إلى تحقيق تلك الأهداف بأيسر السبل وأقرب المسالك في الزمن المحدد لها مع الاقتصاد اللازم في الجهد والتكاليف.

ولكن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط الأعظم خطراً والأجل أثراً لأنه يلجأ إليه في إطار مهام كبيرة تتعلق باستشراف المستقبل والنفوذ من خلال ضباب الواقع والأحداث الآتية إلى ما هو آت في مستقبل التطورات، والتنبؤ بالمستقبل ليس بالأمر العشوائي وإنما يتطلب علماً ومعرفة بقوانين الأحداث وتطور الوقائع وأسبابها والتحكم فيها، ما يميز التخطيط الإستراتيجي هو أنه عمل فكري يبذل فيه جهد فكري خالص ومعتبر ولكن بصورة علمية موضوعية مستنيرة، ومن هنا فإن الأشخاص المنوط بهم مهمة التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن يكونوا ذو قدرة عالية من التنبؤ

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص:٩٤.

بالمستقبل وأن يكون لهم البصيرة النافذة مما تمكنهم من النظر وراء سدوف الحاضر الكثيف الظلال والأستار وهذا بمعرفة القوانين التي ترتبط بالأحداث ومسبباتها، وأن مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال التعاريف السابقة هو تمكين المؤسسات للاستعداد لما يأتي من أحداث وتطورات ووقائع في المستقبل.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية التي تقدر العوامل الخارجية والبيئية ويهتم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياه البيئية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه، بل يعتبر من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً، ولا أريد التعمق كثيراً في هذه المفاهيم والمبادئ، بل سأركز على الإستراتيجية من حيث التخطيط لها والإطار العام للتخطيط الاستراتيجي.

وعندما يطرح موضوع التخطيط الاستراتيجي للنقاش فلا غرابة في وجود العشرات مما يجيدون الحديث عنه كظاهرة من الظواهر الإدارية المتقدمة، والسؤال الذي يطرح نفسه: إلي أي مدى يتفاعل هؤلاء مع التخطيط الاستراتيجي وبالتالي هل يدركون أهميته وتأثيره على المنظمات التي يعملون بها والداعي الحقيقي للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو أننا نعيش في عصر أصبحت القوة الحقيقية فيه هي المعرفة والتكنولوجيا، أو ما يعرف بعصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير، وما أفرزته من تحديات معرفية وسلوكية وإدارية وتنظيمية، وإن من لم يواكب هذه التغيرات سيعيش خارج عصره وسيغرد خارج سربه، إلا أن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة مثل هذه التحديات ومجابهة سرعة التغيير، وارتفاع تياره والاستعداد لمواجهة الضغوط الحالية الواقعة على هذه المنظمات، نتيجة العولمة وبناء الحاضر من أجل المستقبل عن طريق وضع استراتيجيات محددة الأهداف للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة المختلفة(١).

(١) علي أحمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي الرأي للجميع، العدد ١٣٥٠٧، ٢٠٠٥/٦/١٧.

وينظر إلي عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلي تحقيقها المنظمة، وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة ترتبط بتلك الغايات النهائية العامة، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية يمكن تنفيذها ومتابعتها، وربما من الأفضل صياغة هذا التعريف للتخطيط الاستراتيجي في عبارة موجزة كما يلي[1]:

أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة، فمعظم المنظمات تواجه في الواقع العملي تحديات متشابهة من قبل البيئة ومتغيراتها، وهذه التحديات يمكن تقسيمها إلي أربعة أنواع رئيسية وهي: تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتشريعية.

فالتكنولوجيا تعد تحدياً خطيراً للمنظمات المعاصرة دون التفرقة بينها عامة أو خاصة، وذلك لعدة أسباب متنوعة، وبالنسبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، فالتغيرات التكنولوجية ربما تكون أسرع أنواع التطورات، وأكثرها تحدياً وتأثيراً على المنظمة، ومجال التكنولوجيا يعتبر تهديداً لمنظمة بينما يعتبر في نفس الوقت فرصة لمنظمة أخرى، فالاكتشافات المتوقعة أو المتعاقبة التي تم التوصل إليها حديثاً في تشغيل البيانات، والاستخدام دون الكفاءة والفعالية للطاقة، والالكترونات، والمعدات العسكرية، والحاسبات الآلية، وغيرها. والتحديات الاقتصادية هي نوع ثانياً من التهديدات والفرص البيئية فالمنافسة الدولية، والبطالة والتغيرات في الدخول المتاح للصرف، والتضخم والتمويل وأسعار الفائدة وغيرها هي أمثلة متنوعة للعديد من التحديات والفرص الاقتصادية. والتحديات الاجتماعية التي تمثل المجتمع ومتغيراته المتعددة نوعاً آخر من التحديات، والفرص للمنظمات المعاصرة، فالمطالبة بالمساواة للمرآة وتغيير دور المرآة في المجتمع، ووقت الفراغ، والتغيرات في هيكل وسلوك المستهلكين إنما هي أمثلة قليلة

(١) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:٩٥.

للتحديات الاجتماعية، وهذا بالإضافة إلي تزايد معدلات الجريمة والتغيرات في الاتجاهات الأخلاقية وتغير العادات والتقاليد.والتحديات السياسية متضمنة سياسات الاستيراد والتصدير، والخصخصة، وسياسات الدعم، والتغيير في الفلسفة السياسية العامة، إنما يؤثر أيضاً على التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة[1].

تعريفات التخطيط الإستراتيجي:

بصفة عامة لا يوجد هنالك تعريف واحد للتخطيط الاستراتيجي متفق عليه، كما أن الكتاب قد يستخدمون تعبيرات مختلفة له ولكنها تعبر عن مفهوم واحد مثال: ذلك التخطيط الشامل وهذه الأسماء كثيراً ما تستخدم بطريقة متبادلة للتعبير عن شيء واحد وهو التخطيط الاستراتيجي وقبل أن نبدأ في تعريف التخطيط الإستراتيجي علينا أن نعرف كل من كلمة (تخطيط وإستراتيجية).

أولاً: التخطيط: ما هي إلا طريقة محددة مسبقاً لأداء أو تمام شيء معين وعادة تقتضي الخطة ضرورة تحديد الأهداف.

وأيضاً يعرف التخطيط بأنه (الوظيفة الإدارية التي تضمن الاختيار بين البدائل بالنسبة لأهداف المنشأة وسياستها وإجراءات العمل فيها وبرمجتها).

ثانياً: الإستراتيجية: تعرف بأنها (برنامج عام يحتوي على عدد من المسالك وكذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف).

وأيضاً تعرف الإستراتيجية بأنها (استجابة وتفاعل مع الفرص والمقاصد الخارجية ونقاط الضعف).

ويعرف بأنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة للتنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة. إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة [2].

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، القاهرة: د ن، ٢٠٠٢، ص٤٩٥.

(٢) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ٢٠١٠م، ص٩١.

التخطيط الإستراتيجي عملية فكرية على المنطلق والترتيب حيث يبذل فيها جهداً لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها وكذلك محاولة التنبؤ أو التوقع،والمعلومات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها [١].

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية. ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار أو تحديد مزاياها البيئية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتحديدات. ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئة للمنظمة.

يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى عملية متابعة تنفيذ الإستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوفرة[٢].

فالتخطيط الإستراتيجي هو ليس التنبؤ: فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل. والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها سريعة وقوية، والظروف البيئية والسياسية والاجتماعية والعسكرية والاقتصادية وغيرها، تتطور بشكل كبير ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق. بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور. فهو ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط. وإن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع، والتعمق في شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ[٣].

---

(١) علي السلمي وآخرون، سياسات الإدارة، ط١، القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ٢٠٠٠م، ص٢١٧.

(٢) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات،ط١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م، ص٨١.

(٣) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة يخطوه في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص٢٥.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه هو تقدير كيفية تخصيص الموارد المتاحة وذلك يربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها ويمكن بذلك أن تحقق أهدافها طويلة الأجل[1].

أما وجهة أبو قحف[2] فهي التخطيط الذي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنشأة، واتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

إضافة إلي حصر الموارد والمقومات المادية والبشرية وتحديد أساليب وبدائل الأنشطة بأزمنة بدئها والانتهاء منها لتحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء المتغيرات البيئية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات المختلفة داخل وخارج المنشأة.

وأيضا التخطيط الاستراتيجي هو منهج يمتد بصره إلى المستقبل في صوره المتعددة حيث يحدد فترة زمنيه مقبله يتم فيها تحقيق الأهداف الإستراتجية.

التخطيط الاستراتيجي منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل أعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحله.

وخلاصة التعاريف:

يعرف التخطيط الاستراتيجي "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية الداخلية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة.

بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة".

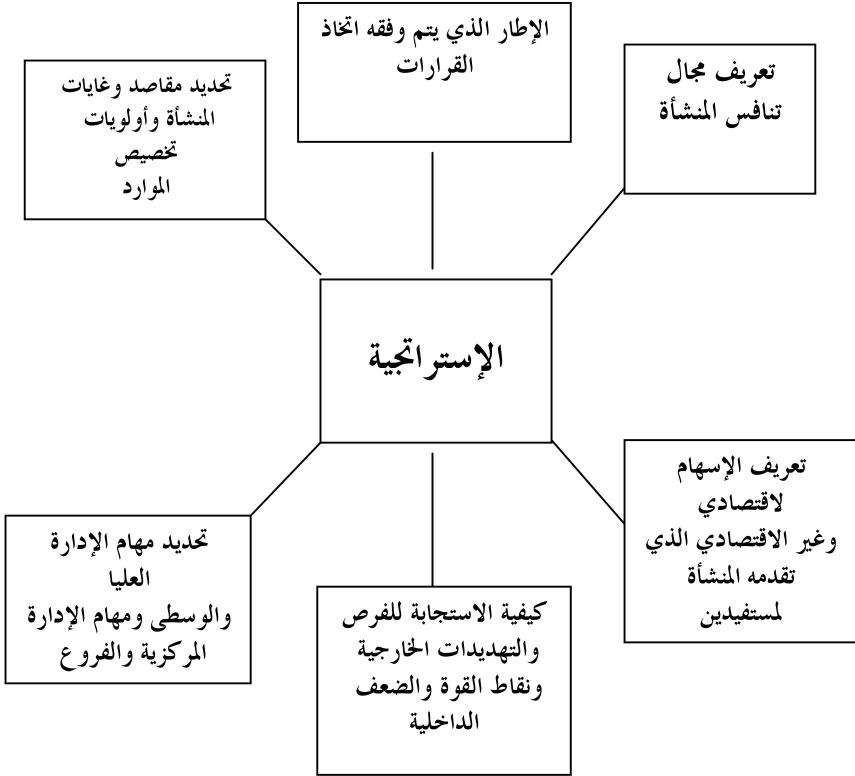
لذلك لابد إي مؤسسة إنتاجية الحصول على إستراتجية خاصة تبني بها خُططها الإستراتجية.

وذلك وفقاً لإبعادها الموضحة في الشكل التالي:

---

(١) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م، ص١٢٥.
(٢) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص٨.

شكل (١/١) أبعاد الإستراتجية



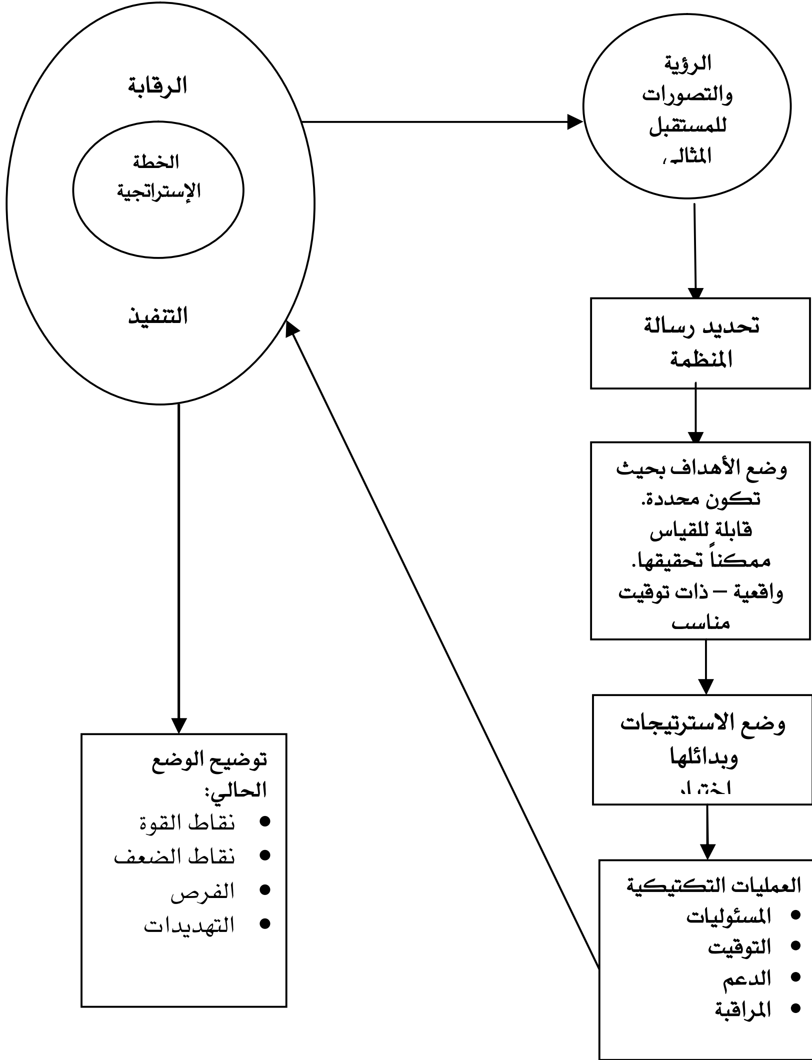
المصدر: محمد محمود مندور وآخرون، ١٩٩٤، كتاب التخطيط الاستراتيجي، مطابع الملك سعود: الرياض، ص٢٢.

الخطط الإستراتيجية[(١)]:

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

(١) محمد محمود مندور وآخرون، ١٩٩٤، كتاب التخطيط الاستراتيجي، مطابع الملك سعود: الرياض، ص٢٢

شكل (٢/١) نموذج مراحل وضع الخطط الإستراتيجية



المصدر: محمد محمود مندور وآخرون، ١٩٩٤، كتاب التخطيط الاستراتيجي، مطابع الملك سعود: الرياض، ص٢٢.

أهمية التخطيط:

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجية في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يريد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي يتم تحقيقها في خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر

مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة كما تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال النقاط التالية[1]:

١. يساعد التخطيط في بلورة أهداف المشروع أو التنظيم العام والتفصيلي ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينها.
٢. يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القدرات مع بعضها البعض من جهة ومع الأهداف العامة التفصيلية للمشروع من جهة أخرى هذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل متسلسل ومتكامل لجميع العاملين في المؤسسة أو القطاع.
٣. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
٤. يعمل التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
٥. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة وما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
٦. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
٧. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلي أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
٨. يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

---

(١) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان: دار الصفاء، ١٩٩٩، ص٣١.

٩. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلي الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
١٠. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج.

وأيضا تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في الآتي[1]:

١. وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
٢. التفاعل البيئي على المدى البعيد.
٣. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.
٤. تدعيم المركز التنافسي.
٥. القدرة على إحداث التغيير.
٦. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.
٧. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
٨. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل للتفاعل معها.
٩. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
١٠. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة:

عند البداية في مشروع جديد في مجال معين ويستهدف شريحة معينة نحتاج للتخطيط الإستراتيجي لعدة أسباب هي[2]:

١. يمكنها من التعريف على شرائح العملاء المختلفة وعلى جاذبية كل شريحة فقد يكتشف العديد أنه من الأفضل تغيير المشروع ويستهدف شريحة أكثر جاذبية.
٢. يوضح التخطيط الإستراتيجي كيف سيتم تصميم المشروع وما هي احتياجات الشريحة المستهدفة وهل يهدف المدير إلى أن تكون الأسعار زهيدة أم أن تكون المنتجات والخدمات متميزة.

---

(١) حسين مصطفى هلالي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر، ٢٠٠٩م، ص٨٣.

(٢) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٥م
موقع المنظمة: eg،org،www.orado

٣. يوضح التخطيط الإستراتيجي ماذا سيفعل العام القادم والأعوام التالية وهل سيتوسع المشروع أم سيبدأ في نشاط أخر.

وهل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين، أم سيستمر لسنوات طويلة.

أجمع الكثير على أن التخطيط الإستراتيجي مهم لأغلب المنظمات بالرغم من ضعف أو كبر حجمها وأنه ضروري لتحقيق عدة منافع منها تزويد المنظمة بموجبه الدليل حول الأشياء التي تسعى إلى تحقيقها كما يساهم على فهم عملية التحليل البيئية وتوقيع التغيرات وكيفية التكاليف(١)، مع تلك التغيرات كما يساعد على تحقيق الموارد وتوزيعها على الإدارات من خلال التخطيط والسياسات والبرامج. كما يساهم في عملية الرقابة السابقة حول التنفيذ وتقييم الأداء وتشجيع المدراء على الدراسة والتحليل للمستقبل من خلال الابتكار والتحديث كما إن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب عدة مراحل(٢).

لذلك أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى كمية من الأهداف بطريقة موضوعية وتنبثق أهميتها من أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لكل المنشآت وأبعادها لذلك نجد أن أهمية التخطيط الإستراتيجي بصورة عامة تتلخص في الآتي:

١. الإستراتيجية هي أسلوب مترابط وموحد وكامل القرارات.
٢. التخطيط الإستراتيجي هو وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها.
٣. أيضاً هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة.
٤. تنبعث أهميته من الاهتمام بها بأنها تحقق أهداف المنشأة بطريقة موضوعية.
٥. هي نظام لتوزيع المهام والمسئوليات على المستويات الإدارية للمنظمة.

---

(١) عثمان محمد غنيم، التخطيط الإستراتيجي مبادئ عامة، عمان: دار الصفا، ١٩٩٩م، ص٣٥.
(٢) عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص٣٧.

كل هذه الأهداف تكمن في أهمية الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة فهو نظام كامل ويعمل على استخدام خطوات منطقية بدلاً من العشوائية ودراسة كل العوامل المحيطة بالمنشأة، هذه هي أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمنشآت عامة أو خاصة.

أن التخطيط الإستراتيجي له أهمية كبيرة جداً في نجاح الأعمال فيجب الاهتمام به في كل خطوة عمل.

للتخطيط الاستراتيجي أكثر من أهمية حسب وجهة نظر كثيراً من الكتاب ومنهم نجم العزاوي حيث يرى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

١. إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
٢. يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
٣. يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
٤. النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منتظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة
٥. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
٦. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

أما محمد حسين هلال فيرى أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي:[1]

١. يزود المنظمة بالفكر الخاص بها
٢. يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية
٣. يساعد على تخصيص الموارد
٤. يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية
٥. يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
٦. يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة

(١) محمد عبد الغني سيد جلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨

بينما يرى حسين الجبوري بان أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:[1]

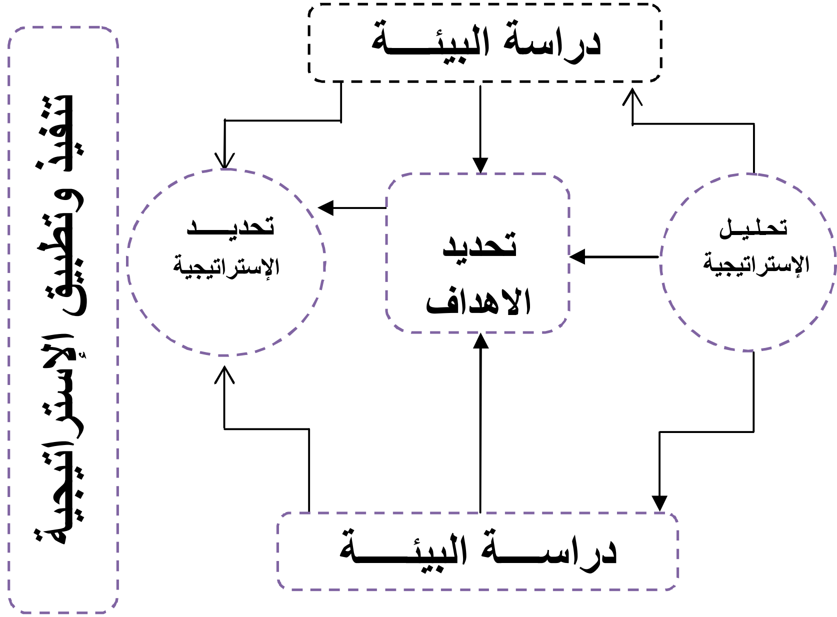
١. التخطيط الاستراتيجي يزود منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها
٢. يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا.
٣. يسهم في إعداد الكوادر الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية مهارات التفكير والإبداع والتجديد.
٤. يفيد الإدارة العليا والوسطى على وضع سلم مناسب للأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمام المسئولين والمعنيين.
٥. وضع إطار عام واضح المعالم لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف المستقبلية
٦. يسهل للمنظمة عملية السيطرة على الموارد والإمكانات المتاحة واستثمارها بشكل أفضل
٧. يعطي المنظمة الفرصة لتعرف على عوامل الضعف ومعرفة أسبابها ويجاد السبل لمعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوه وتعزيزها.

الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي:

أ. تحليل الإستراتيجية الحالية إن وجدت
ب. دراسة البيئة الخارجية وذلك لتحديد الفرص والتحديات
ج. دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط الضعف والقوة
د. تحديد الأهداف والمهام الجديدة
ه. تحديد الإستراتيجية الجديدة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة
و. تطبيق الإستراتيجية الجديدة

(١) حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم.الدار العربية للعلوم، بيروت، ص٣٣-٣٢.

شكل (٣/١) الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، (بيروت: الدار العربية للعلوم والنشر، دت)، ص٣٣.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلي الأتي:

١. يهدف لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
٢. يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
٣. يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
٤. يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
٥. يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
٦. يمكن من تحسين أو تطويرا لأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
٧. يضمن النمو والتطور في الأجل.
٨. يساعد على تقليل المخاطرة.
٩. يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
١٠. يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.

١١. يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
١٢. يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
١٣. يُمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
١٤. يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.

وأيضا تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي [(١)]:

١. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
٢. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
٣. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
٤. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
٥. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
٦. توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة
٧. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
٨. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
٩. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
١٠. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
١١. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
١٢. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
١٣. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
١٤. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

---

(١) احمد الكردي، ،مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧م
www. ahmedkordy. blogsbot. com

١٥. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

دوافع استخدام التخطيط الاستراتيجي[١]:

١. التخطيط يضمن عدم الانحراف عن القواعد السليمة التي يجب إتباعها في إعداد وتنفيذ الخطة.
٢. يضمن التنسيق بين المشروعات التنموية وضمان عدم إهدار الوقت والجهد والإمكانيات.
٣. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية في المجتمع.
٤. إحداث التنمية المتوازنة بين مختلف القطاعات.
٥. الاستفادة من المنجزات العلمية والاقتصادية والثقافية لبناء الخطة المعتمدة على البيانات السابقة.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدى إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تُجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتُجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال الإنتاج وُمخططيه للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي:

١. التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة.
٢. ادارك الشركات الإنتاجية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم بهدف تزويد الإفراد والعاملين في المؤسسة بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح حيث تكون لديهم خطط معينه لكيفية التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.

---

(١) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
موقع المنظمة: eg،org،www.orado

٣. ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف وتقييم النظم الإدارية والكفاءة الإنتاجية من أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعاله فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المنظمات من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمنظمة اختيارها.
٤. تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والمالية التي أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن الشركة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن الشركة وجُدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالشركة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المنظمة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المنظمة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من الشركات.
٥. التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المؤسسات عامه، أدت إلى ضرورة هيكلة الشركات وتطوير الأساليب الإنتاجية والهياكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل اكبر مع حاجات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية سريعة التغير.

وهنالك مبررات أخرى تتمثل في الآتي:

١. يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٢. يزود المسئولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
٣. يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
٤. يساعد الشركة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
٥. يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

٦. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
٧. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
٨. يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ومبادرا يصنع الأحداث لا متلقيا لها.
٩. يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

مميزات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي:

بلا استثناء لا توجد مؤسسه إنتاجية واحدة في العالم لا تطبق نوعا من التخطيط الاستراتيجي حتى المؤسسات الصغيرة منها وتسعى أيضا إلى إتباع ذلك وهذا يرجع إلى مجموعه من الأسباب نناقشها فيما يلي:

١/ ضرورة الاضطلاع للإدارة العليا بمسئولياتها:

بالنسبة للمديرين الذين لا يشعرون أنهم يمارسون الحدس في اتخاذ القرارات يعتبر تبنى منهجًا للتخطيط الاستراتيجي جزءاً هاما من أنشطتهم ويعد ذلك أمرا واضحا بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية كبيرة الحجم والتي تقوم بإنتاج نوعيات متعددة من المنتجات خاصة إذا ما أتضح أن مسئوليات مدير إدارة الإنتاج مثلاً في المقام الأول (يأتي التخطيط ثم الإستراتيجية) مقارنة بالتطوير في المنتجات وتخصيص الاستثمارات والقرارات المتعلقة بالسياسات الإنتاجية ومن غير ذلك من وظائف إدارة الإنتاج.

٢/ فهم المدير للبيئة المعقدة:

والتي يتم من خلالها طرح الأسئلة والحصول على إجابات للمؤسسات الإنتاجية فلاشك أن منهج التخطيط الاستراتيجي يطرح أسئلة هامه على المديرين، وفقا لنظام أولويات معين تمثل الإجابة عليها أهميه خاصة بالنسبة (للإنتاج أو المنتج أو الإفراد أو أسئلة خاصة بالتمويل – واجهات التصميم أو التسويق للمنتج) وتعد الإجابة على مثل هذه الأسئلة في مؤسسه كبيرة (كشركة مطابع السودان للعملة) صعبه للغاية، غير أنه لابد من الإجابة على هذه الأسئلة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة، ويعد تغير البيئة بمثابة عامل رئيسي يؤثر على تقديم منهج التخطيط الاستراتيجي في الكثير من الشركات علماٍ بان البيئة تتغير بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية بشكل ملموس كما تتيح الكثير من الفرص وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتيح للمدير فهم البيئة المعقدة.

٣/ تقديم مجموعه من أدوات اتخاذ القرارات[(١)]:

يطرح منهج التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات الإنتاجية مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات فعلى سبيل المثال لا الحصر:

أ) محاكاة المستقبل:

لعل من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي هو انه يحاكى المستقبل(على الورق) ويمكن تكرار ذلك عدة مرات ولا يمكن اتخاذ أية قرارات هامه دون دراسة العوامل المستقبلية كما إن التخطيط الاستراتيجي يشجع المدير على رؤية وقبول أو استبعاد مختلف البدائل ولما كانت المحاكاة تسمح للمدير بإجراء تجارب دون إنفاق أية موارد وبالتالي ذلك يشجع المدير على تجربة مختلف البدائل (على الورق)، ويسهل ذلك استخدام الحاسبات في مثل هذه التجارب والمحاكاة المستمرة بدورها يجعل التخطيط أكثر كفاءة.

ب) تطبيق منهج أسلوب النظم:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة انظمه فرعيه ويسمح للإدارة العليا إن تنظر للمؤسسة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلا من التعامل مع كل جزء على حدة وبالتالي يوفر التخطيط الاستراتيجي الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة وبالتالي يجنب الوصول إلى حلول للجزيئات على حساب الصورة الكلية وبذلك يمكن للإدارة التركيز على القضايا الرئيسية الضرورية لاستمرار المشروع.

ج) المشاركة في تحديد الأهداف:

عملية التخطيط الاستراتيجي لن تتقدم إلى الأمام إذا لم تكن الأهداف محددة لبعض المجالات مثل: أعداد الأنشطة، ونوعية الإنتاج، إعداد المديرين، وحجم التمويل، وحصة الأنشطة من ميزانية التمويل، بدون شك في مقدرة الأفراد علي تحقيق هذه الأهداف في المنظمات الإنتاجية، وسوف يبذلون أقصى جهد لتحقيقها إذا ما شاركوا في تحديدها، ولاشك أن الأهداف طويلة المدى تصبح قابله للتحقيق إذا ما أعدت الخطط اللازمة لتنفيذها.

(١) غنيمة محمد متولي،: التخطيط التربوي، ط٢، الأردن: دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٩م، ص١٠٢.

د) اكتشاف وتوضيح كل الفرص والتهديدات المستقبلية:

يترتب على الموقف تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والحقيقية إن حدس المديرين بجانب جمع وتحليل وتقييم البيانات يؤدى إلى تدعيم موقف الإدارة.

هـ) إطار لاتخاذ القرارات الرئيسية:

يؤدى نظام التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد مرشدات تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات المستويات الإدارية العليا وعندما تحدد المؤسسة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات فإن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون اتخاذ القرارات الكبرى والصغرى بما يتفق مع رغبات الإدارة العليا.

و) توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى:

لاشك أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى كما يرتبط بها وعلى سبيل المثال فإن التخطيط يعد ضروريا للرقابة الفعالة علي الإنتاج، وما لم يكن هدف التنظيم واضحا فإنه يصعب استخدام هذه الموارد بفعالية ويرتبط التخطيط بوظيفة التنسيق والتوجيه ويمكن أداء هذه الوظائف على نحو طيب عندما يتم إعداد التخطيط الاستراتيجي بعناية.

ز) قياس الأداء:

عندما توجد خطة شامله فإنها توفر الأساس اللازم لتقييم الأداء ويوجد لدى الإدارة معايير كميه ووصفيه خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، ولا يجب قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط رغم أهميتها ولكن يؤخذ في الاعتبار المؤشرات غير الكميه أيضا ، فالإبداع والابتكار والحفز والمعرفة كلها أشياء يجب أن تكون محلا للتقييم، ويجب في اى برنامج للتخطيط إن يجعل من الممكن للمديرين تقييم هذه الصفات في المستويات التالية لهم.

ح) توضيح الأمور الإستراتيجية:

إن نظام التخطيط الفعال هو ذلك النظام الذي يوضح للمستويات الاداريه العليا الأمور الإستراتيجية التي يجب الاهتمام بها وبذلك تركز الإدارة العليا في موضوعاتها الرئيسية بما يؤدى إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات التي تفيد في رفع كفاءة الإنتاج في المدى القريب.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة عناصر ومن أهمها ما يلي[1]:

١. الرسالة. Mission
٢. القيمة. Value
٣. الرؤية. Vision
٤. تحليل SWOT. Analysis
٥. الاستراتيجيات. Strategies

أولاً: الرسالة: Mission

هي وصف لمبرر وجود المنظمة بمعنى آخر فإن الرسالة هي إجابة للسؤال التالي لماذا أنشأت المنظمة؟

إذن الرسالة هي بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير المنظمة، ذلك أن مداها طويل وعليه فأنها تمثل المرجع الدائم لقرارات المنظمة.

مواصفات الرسالة:

من سمات الرسالة الجيدة أنها.

١. واضحة ويسهل فهمها من قبل جميع من له علاقة بهاز
٢. منحصرة ويسهل تذكرها.
٣. واسعة دون هلامية، محددة دون تفاصيل.

صياغة الرسالة:

ليس لكتابة الرسالة خطوات محددة، غير أن الأسلوب أدناه يمكن اعتباره مقبولاً ومؤداه أن الرسالة تشكل مجموعة إجابات للأسئلة التالية:

ماذا؟

(تسمية منتج المنظمة وهو في حالة المؤسسات التربوية خدمات ليست سلع).

من ؟

---

(١) أكثم السيد السماني، مسح البيئة الخارجية والأنشطة التجارية وأثرة على التخطيط الاستراتيجي في السودان، دراسة حالة لشركة كوبتريد المحدودة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص٣٥

(تحديد جمهور المنظمة أي الفئة المستهدفة بالمنتج).

كيف ؟

(المسار الذي ستسلكه المنظمة في تقديم منتجها لجمهورها).

بماذا ؟

(ما يميز المنظمة غير عنها من المنظمات) جمع قيمة وهي ما يتفق عليه من سلوك اخل المنظمة، أي أن القيم مبادئ تشغيلية تعمل على تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي تبقي المنظمة ما بقيت الرسالة.

إن القيم التي سيشترك فيها العاملون في منظمة، ما تشكل بمجموعها ثقافة تلك المنظمة التي تميزها غيرها من المنظمات.

ثانيا: القيم: Value

يلزم الاتفاق على قيم المنظمة، وذلك بمشاركة من العاملين فيها، كما يجدر الاتفاق على معنى ومصطلح كل قيمة.

ثالثاً: الرؤية: Vision

هي صورة ذهنية لمستقبل المنظمة المنشود بمعنى آخر هي ما يعلم به قادة المنظمة في أن تكون عليه منظمتهم في المستقبل وتكن أهمية الرؤية في أنها وسيلة لتنسيق جهود العاملين في المنظمة وأداء لتوحيد توجهاتهم نحو صورة مشتركة تتطلع المنظمة إلي تحقيقها في المستقبل.

صياغة الرؤية:

فيما يلي أحد الأساليب المقبولة لصياغة رؤية المنظمة.

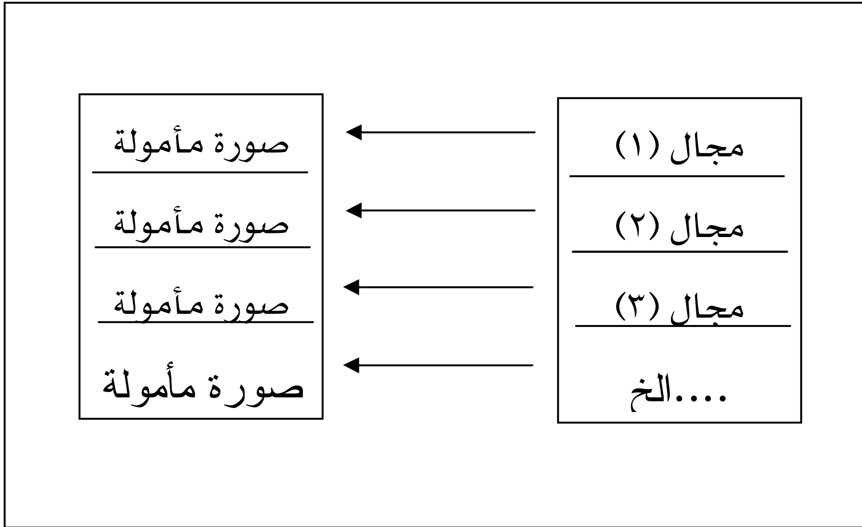
١. حدد المجالات الرئيسية لمنتج المنظمة.

٢. رسم صورة مأمولة لكل مجال.

٣. حدد أكثر الصور أهمية حسب الأولوية.

٤. يخص الصورة بعبارة موجزة.

شكل (٤/١) معلومات عن صياغة رؤية المنظمة



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management.dr.com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

رابعاً: التحليل: SWOT

يتطلب الخيار لاستراتيجي استنباط عدد من البدائل الإستراتيجية الأخذ في الاعتبار نقاط الضعف والقوة فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المختلفة وهذه العملية تعرف بتحليل SWOT - Strength Weakness Opportunities Threaten ويمكن إيجازها فيما يلي:

١. **البيئة الداخلية:** وتشمل: أ) نقاط القوة. ب) نقاط الضعف.

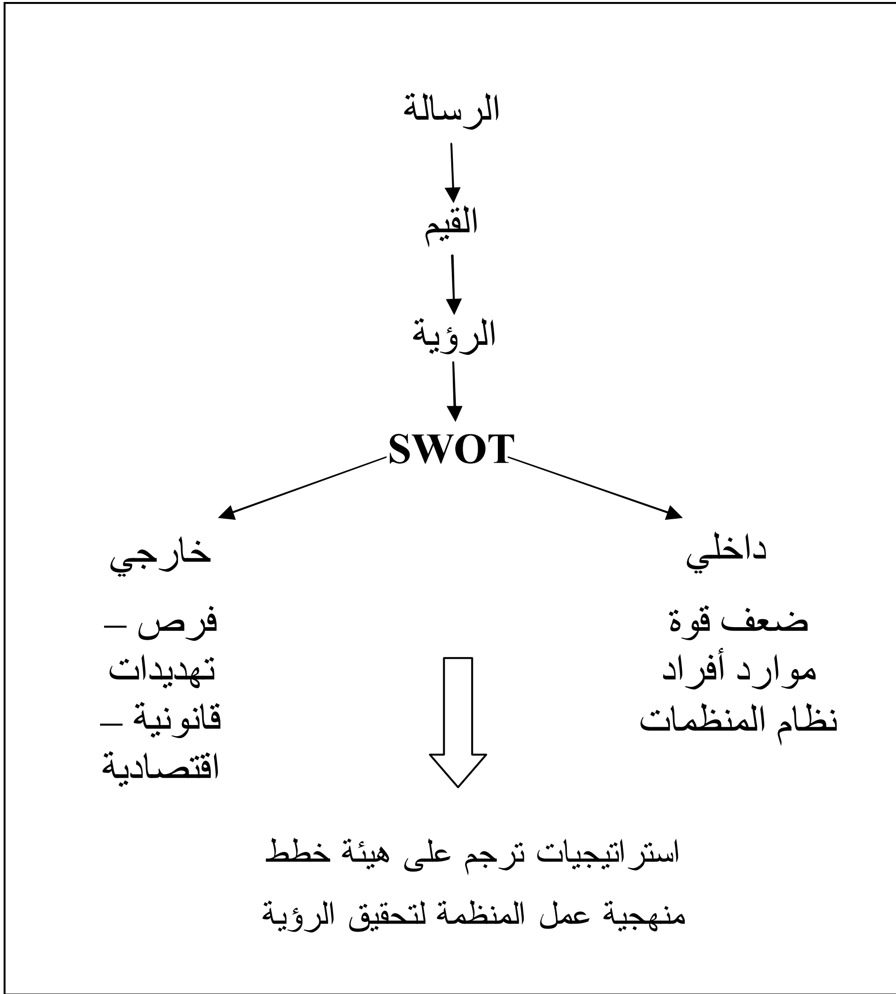
٢. **البيئة الخارجية:** وتشمل: أ) فرص. ب) تهديدات.

خامساً: الاستراتيجيات: Strategies

الإستراتيجية هي المنهجية التي تتبعاه المنظمة في تحقيق رؤيتها ويتم اقتراح الاستراتيجيات المناسبة بعد تحليل SWOT كما يلي:

- استثمار نقاط القوة لاقتناص الفرص فيما يسهم في تحقيق الرؤية.
- معالجة نقاط الضعف لاقتناص الفرص.
- استثمار نقاط القوة لمواجهة التهديدات.
- معالجة نقاط الضعف لمواجهة التهديدات.

شكل (٥/١) عناصر الإستراتيجية



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management.dr.com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي[(١)]:

١. المستقبلية في اتخاذ القرارات. أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة

(١) حمامي يوسف والشيخ فواد، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد٦ جامعة مؤتة:ص١٢٥-١٢٦

باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديدا لأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

٢. العملية. فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

٣. الفلسفة. فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.

٤. الهيكلية. والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث،

وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية[1]:

١. وضع الإطار العام للإستراتيجية.

٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.

٣. تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.

٤. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.

(١) عمر الطروانة، مرجع سبق ذكره، ص١٦.

٥. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

٦. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

أغراض التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

١. تغيير اتجاه المؤسسة الإنتاجية من إنتاج نمط تقليدي خطي إلى خطوط متعددة ولو كانت ذات منتج واحد.

٢. زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الإنتاج على المدى الطويل.

٣. التخلص من الوحدات أو الأقسام سيئة الأداء.

٤. توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الإستراتيجية.

٥. تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء إلهامه بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات وإدارة البحوث والتطوير لتطوير المنتجات ومواكبة التصاميم المرغوبة.

٦. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

٧. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

٨. تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.

٩. تحسين الاتصالات.

١٠. إحكام الرقابة على العمليات.

١١. تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.

١٢. تدريب المديرين.

١٣. تحديد أهداف أكثر واقعية.

سمات التخطيط الاستراتيجي:

١. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاث.

٢. نظام شامل ومتكامل لتحديد:

أ. خطوات العملية من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.

ب. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.

ج. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة

٣. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه بـ (SWOT).

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يرى احمد ماهر بان خصائص التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي[1]:

١. نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها

٢. نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل

٣. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك وجهود تخصيص الموارد.

٤. نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد أعمال، وأنشطة الشركة في المستقبل.

٥. رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز والتنافس للمنظمة في المستقبل.

٦. أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

---

(١) احمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص ٢٥

٧. أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للشركات سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة.

بينما يرى احمد الكردي بان خصائص التخطيط الاستراتيجي. تحتوي على الأتي[١]:

١.تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

٢.التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

٣.التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

٤.التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

---

(١) احمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧م
www. ahmedkordy. blogsbot.com

٥.التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية **التخطيط** الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

خواص التخطيط الاستراتيجي(١) :

١. أن نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
٢. هو مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد إذن أن الخطة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً منطقياً مع الأهداف المرسومة.
٣. أن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية التنافسية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والديمقراطية، والتكنولوجية، وغيرها واليت قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث إنشاء استراتيجيات بديلة لتجديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي).
٤. لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة، وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتملة مواجهتها ولإعداد

(١) علي السلمي، أساسيات وإستراتيجيات في الدول النامية، مصر: د ن، ٢٠٠٢، ص٩٦.

لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية[1].

٥. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلي وضع مسارات بديلة للتعرف على الاستراتيجيات واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية الأخذ في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة، كلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل، ذات أهمية التخطيط الإستراتيجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن هنالك عدد من المتغيرات الإستراتيجية التي يجب التعامل معها.[2]

٦. التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة ف في المستقبل وكذلك تحديد أساليب التصديق لمواجهة ما قد يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل توصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

أن الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تمكين المؤسسات من الاستعداد لمنا يأتي من أحداث ووقائع وتطورات، وذلك لبناء المقومات التي تجعلها قادرة على ارتياد عالم الغد، وإحداث السبق والتميز فيه، وبرز الأنداد والنظائر الذين تسند المنافسة معهم في عالم الغد[3].

لقد أجريت بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوصلت إلي تصميمات أساسية حول هذا التخطيط، والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنشأة وتتلخص في الآتي:

---

(١) بشير العملاق، مبادئ الإدارة، الأردن: دار النهضة، ١٩٩٨، ص١٢٥.

(٢) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩، ص٥٧.

(٣) زكريا بشير إمام، التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، الخرطوم: د ن، ٢٠٠٣، ص٤٨.

١. يزود التخطيط الاستراتيجي المنشأة بالقرار الرئيسي لها.
٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع بعض القضايا الإستراتيجية إذ أنه يساعد في توقع الغير المحتمل في بيئة المنشأة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
٣. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد إذ أنه يساعد في توقع التكاليف والعائد والفائدة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنشأة كما يساعد في تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إلي تلك الأهداف ذات الأهمية.
٤. يساعد التخطيط في إعداد الكوادر للإدارة العليا.
٥. يساعد التخطيط في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارة والتنفيذية داخل المنشاة كما يؤدي إلي تكامل الأهداف.

فمن خلاله يمكن تحديد طرق التعامل مع التغيير في ظروف البيئة وبعناصرها ومكوناتها المختلفة فإذا افترضنا أن كل منشأة تسعى إلي تحقيق هدفين رئيسيين: الأول ضمان البقاء والاستمرار، والهدف الثاني هو النمو.

فيمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يبحث في أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذين الهدفين، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفاعل الجيد بين المنشأة وبيئتها وقد خلصت إحدى الدراسات إلي أن تأثير التخطيط الاستراتيجي كان في الآتي:

أ. مساعدة المنشأة على تمييز الأعمال الناجحة من الأعمال الخاسرة.
ب. تركيز الانتباه على الموضوعات والاختيارات الحرجة.
ج. إيجاد إطار فكري استراتيجي بين مديري الإدارة العليا والمستويات الدنيا.

وقد خلصت الدراسة أيضاً إلي أن النتائج التي يجب أن توفرها الإدارة من التخطيط الاستراتيجي وهي تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل وإضافة نمو عائدات الأسهم[١].

---

(١) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص٢٤٩.

كما توصلت بعض الدراسات التي هدفت إلي قياس العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنشآت إلي أن المنشأة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تطبقه ويتضح مما سبق أن المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي تعد ضرورية لأداء المنشآت في بيئة متغيرة ومتغلبة، وواضح أن استخدام التخطيط الاستراتيجي واختيار البدائل والإجراءات الفعلية التي تقوم على تقويم العوامل الخارجية والداخلية يمثلان جزءاً أساساً من وظيفة المدير العام[1].

(١) توماس وهيان وديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠، ص٣٢.

الفصل الرابع
متطلبات ومعوقات للتخطيط الإستراتيجي

متطلبات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي[(١)]:

تحتاج أي منظمة إلي مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الإستراتيجي وعدم توافر هذه المتطلبات يعني فشل المشروع وهذه المتطلبات هي كما يلي:

١. **موارد مالية:** يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.
٢. **مهارات إدارية:** يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.
٣. **أنظمة معلومات:** يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
٤. **الوقت**: تحتاج الشركة إلي جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
٥. **حوافز**: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلي مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين الأمر الذي يجب تشيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات والبحوث التي تجرى والمجهود الإضافي.
٦. **أنظمة اتصال:** يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
٧. **ثقافة المنظمة:** يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

(١) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص ٤٦، ٤٧

٨. **الابتكار**: يجب على المنظمة أن تطلق التفكير ألابتكاري وأن تشجعه وذلك بفرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.
٩. **المخاطرة**: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
١٠. **كفاءة الرئيس:** كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الإستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
١١. **اقتناع الإدارة العليا:** كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الإستراتيجية وتفشل.
١٢. **المرونـة**: تحتاج المنظمة إلي القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكييف معها والسيطرة عليها.
١٣. **علاقات تنظيمية قوية:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.
١٤. **تاريخ للتخطيط:** المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.
١٥. **استقرار نسبي:** المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

متطلبات نـجاح التخطيط الاستراتيجي:

١. اقتناع المسئولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع.
٢. توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشريه وتنظيميه وتقنيه.
٣. وجود قيادات وكوادر مؤهله تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.

٤. توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية.
٥. الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأماني.
٦. المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
٧. المرونة والتصحيح.

فوائد التخطيط الاستراتيجي(١):

تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي في الأتي:

١. أنة رؤية مستقبليه.
٢. يرسم الطريق الذي بموجبة يمكن التنبؤ بالمشاكل والتهديدات والفرص المستقبلية.
٣. زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة.
٤. زيادة الدعم الداخلي والخارجي.
٥. التحكم في الأمور الغير مؤكدة وإداراتها.
٦. يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الشركة.
٧. ينتج عن استخدامه أداء أفضل، وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء إدارات الشركة التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية.
٨. يزيد من رضا العاملين وحفزهم.
٩. تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك.
١٠. يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية.
١١. الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات.
١٢. تضامن القوى العاملة وتركيزها.
١٣. ينتج عن استخدام قرارات أفضل وأسرع وفي الوقت المناسب.
١٤. تطوير المؤسسة كعمليه مستمرة.
١٥. ينتج عنها توفير في تكاليف الإنتاج.

(١) محمد صبري حافظ، السيد محمود البحيري كتاب"، تخطيط المؤسسات التعليمية"، د.م: عالم الكتب، ٢٠٠٦، ص٦٨.

١٦. يساعد على تحديد الأولويات.

وأخيراً يمكن النظر إليه باعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية والتي قد أساء البعض فهمها فثمة فارقاً بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الإلكترونية في العمل الإداري.

وهنالك عدة فوائد سلوكيه تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وهى[1]:

١) تكوين شبكة اتصالات:

يعد نظام التخطيط بمثابة شبكة اتصالات مفيدة للغاية وان عملية التخطيط عبارة عن وسيلة للاتصالات بين كافة مستويات الإدارة بشان الأهداف والاستراتيجيات وخطط التشغيل التفصيلية، وعندما تقترب الخطة من انتهاء التنفيذ يكون قد تم بناء فهم متبادل بين كافة المستويات الاداريه بشأن الفرص والمشكلات التي تهم المديرين بالمؤسسة الإنتاجية ويناقشون الخيارات في عملية التخطيط بلغة مشتركه وبذلك يتم التفاهم بشأن كافة الموضوعان من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات وعند الانتهاء تماما من إعداد الخطط يجب أن تجل كتابه كما يجب تسجيل كافة القرارات التي سوف تتخذ ومعرفة من الذي يتخذها وكيف تنفذ؟ مثل ذلك النوع من نظم الاتصال سوف يكون مفيدا للغاية بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية.

٢) التدريب الإداري:

يعد نظام التخطيط الاستراتيجي بمثابة عمليه تدريب وليس ذلك مثارا للدهشة حيث أن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة هامه والاجابه عليها يعد بمثابة تدريب إداري.

٣) الشعور بالمشاركة:

من شأن التخطيط الاستراتيجي رفع الروح المعنوي للمديرين وتؤدى المشاركة في وضع الخطط إلى تحقيق درجه رضا مناسبة وعندما يعرف كل مدير ما المطلوب منه فإن إحساسه بالأمان يزيد وتخلق الثقة المتبادلة هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول.

---

(١) غنيمة محمد متولي: التخطيط التربوي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩- ص٥٥.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بثلاث مراحل رئيسية تشمل كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ويتفرع منها البقية وهي المرحلة الأولى مرحلة الإعداد وبناء الإستراتيجية والمرحلة الثانية مرحلة تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية والمرحلة الثالثة والأخيرة مرحلة تقويم ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية.

المرحلة الأولى. مرحلة الإعداد وبناء الإستراتيجية.

هي تعتبر المرتكز الأول في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي أهم وأصعب تلك المراحل وتشمل كلا من الآتي:

١. الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
٢. تحديد رسالة المنظمة.
٣. دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وما يسمى بالتحليل الرباعي swat
٤. تحديد الغاية والأهداف للمنظمة.
٥. وضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
٦. صياغة الإستراتيجية بالشكل النهائي.

المرحلة الثانية. تنفيذ الإستراتيجية:

وهذه المرحلة هي من أهم المراحل وتوضح مدى النجاح في تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لذلك لابد من إتباع بعض الخطوات والعوامل التي تساعد على تنفيذ هذه المرحلة[(١)].

أ . الخطوات:

(١) تحديد المشروعات المختلفة والمقترحة
(٢) تحديد الميزانيات اللازمة
(٣) تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ

ب. العوامل:

(١) الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الإستراتيجية.

---

(١) محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سبق ذكره ص١٠٨ .

(٢) الأبنية التنظيمية الداعمة للإستراتيجية.

(٣) النظم الإدارية الداعمة للإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: تقويم ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية.

هذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي مهمة للغاية وهي متابعة وتقويم الموقف البشري والمؤسسي والاستفادة من التغذية العكسية وتقويم أي خلل أو اعوجاج قد يحصل أثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

وأيضا تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي المراحل التالية[1]:

١/ دراسة البيئة:

أ. البيئة الداخلية ويمكن أن تتم دراسة البيئة الداخلية عن طريق حصر موارد المنشأة المادية والبشرية في مناطق عملها المختلفة، ودعم هذا الحصر بما يسمى تحليل القيمة المتسلسلة فإذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفاعلية وزيادة حصتها من السوق مقارنة بغيرها من الشركات التي لا تستطيع ذلك. وتخفيض السعر هنا قد يكون سبب قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات أو قد تكون لاستخدامها تقنيات جديدة أو مهارات بشرية متميزة مثلاً تمكن أحد عوامل الإنتاج من نجاح الشركة في المستوى الجودة التي تقدمها من منتجات أو خدمات إلى الأسواق.

ب. دراسة البيئة الخارجية والهدف من هذه الخطوة هو رفع قدرة الإدارة على التنبؤ باتجاهات التغيير في البيئة الخارجية في البلدان التي تمارس فيها الشركة المعنية نشاطها وأعمالها أو تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها مثلاً. فإذا افترض الباحثون شركة تسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل ومسح لبيئة ما فإن عملية المسح تنطوي على[2]:

١. تبني توجيه معين للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الكون.

---

(١) أحمد عبد الرحمن عمر، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ط٢، الرياض: دار المريخ، ص٢٢٦.

(٢) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص٢٤٩.

٢. مسح وتقييم جميع الأسواق بصفة عامة.
٣. استبعاد الأسواق غير الواعدة وقليلة الأهمية.
٤. تحديد الأسواق التي يمكن دخولها وتحديد أسلوب الدخول المناسب.
٥. القيام بإعادة المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلاً.
٦. مواجهة القيود والمتغيرات البيئية.
٧. القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات وتحديدها على مستوى السوق المستهدفة.
٨. يتم تحديد خط المنتجات.
٩. يقوم الخبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوطنية للشركة في إطار الأسلوب المختار لدخول السوق(١)

معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها !!.

برغم أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة تنسيق لاستخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف، إلا أن الميل إلي استخدامه لا يزال محدوداَ ومن أهم مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ما يلي:

١. يتعلق التخطيط الاستراتيجي أساساً بالمستقبل وما ينطوي على هذا المستقبل من الغموض وتغيير وعدم تأكد، ومن المعروف أن كل مدير يستطيع أن يتنبأ بدقة بكل الأحداث المستقبلية، وقد يؤدي ذلك إلي التشكيك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، الأمر الذي يجعل الخطة قائمة على معلومات غير دقيقة، فإذا تغيرت الظروف التي كانت متوقعة عند الإعداد للخطة فإن هذه الخطة تفقد الكثير من قيمتها، وهذا يتطلب أن تكون الخطة الإستراتيجية متصفة بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة.
٢. تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ببطء وقد يؤدي هذا إلي أن المنظمة تتحرك ببطء أيضاً وبدون درجة عالية من التأكد

---

(١) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلي إدارة أعمال الدولة، ط٢، الرياض: دار المريخ، د ت، ص٢٢٦.

عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير ويترجم ذلك في صورة خسارة أو ضياع للفرص المتاحة، أو التردد في اتخاذ القرارات.

٣. قد يتجه التخطيط الاستراتيجي إلي تقييد المنظمة وارتباطها فقط بالقرارات الرشيدة أو فرص الاختيار المحدودة.

٤. عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات.

٥. الاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة[١].

٦. قد تأخذ الاستثمارات الضخمة في الأموال والوقت والأفراد اللازمين للتخطيط الاستراتيجي بسنوات طويلة للوفاء به.

٧. مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخط الإستراتيجية سبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

٨. وجود بعض المشكلات أمام التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلي انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المديرون بعض المشكلات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يفقدان التخطيط الاستراتيجي غير مهماً وأنه لن يؤدي إلي تحسين الأداء.

٩. قصور الموارد المتاحة للمنشأة قد تكون عقبة أمام التخطيط الاستراتيجي.

١٠. الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة خاصاً إذا كانت السياسات والإجراءات تنشأ عند مستوى قيمة المنظمة، ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من أجل الإعلام وتوجيه بقية العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلي أن تصبح جامدة أو غير قابلة للتغيير.

١١. أن البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

---

(١) النور فزنلوجي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص٢٥.

١٢. يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلي التأخير في التنفيذ خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب ولا تسمح بهذا التغيير بل أنها تتطلب قرارات في الحال.

١٣. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلي تكلفة ووقت كبيرين مثلاً وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظريات عديدة بين رجال الإدارة العليا، وقد يرى بعض المديرين في ذلك مضيعة للوقت، كما يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي كمية كبيرة من المعلومات والإحصاءات التي قد لا تتوافر للمنشأة مما يوجب عليها القيام بجمعها وإعدادها، وهذا يتطلب وقتاً طويلاً وانفقاً كثيراً، وقد ذكر السلمي بأن هنالك الأسباب التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي وتتمثل في الآتي:

أ. عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي بالمناخ لدى المسئولين عند الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ب. عدم موائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء والمنشآت الاستشارية ينحصر دورها في مجرد صياغة الإستراتيجية دون أن يكون لها دوراً في تنفيذها.

ج. تزيد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميته لصياغة أهداف المنشأة الإستراتيجية وبين تحمل تبعات تطبيقه(١).

كيفية التغلب على مشكلات التخطيط:

مما سبق ذكره يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأنواع المختلفة للمنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، وبالذات الكبيرة الحجم بما يبرر تكاليف إعداده وتنفيذه ومتابعته إلا أنه حتى في حالة الإعداد السليم للتخطيط الاستراتيجي واختيار أنسب المداخل والطرق لوضعه في صورته الرسمية، فسيظل هنالك نوعين رئيسين من المشكلات أو العقبات التي تعترض تطبيقه ومتابعته بفاعلية وهما:

---

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: د ن، ٢٠٠٢، ص٢٠٦.

أولاً: أن الخصائص المميزة لعملية التخطيط الاستراتيجي السمي ربما لا تشجع على بناء وتنمية إستراتيجية رسمية.

ثانياً: أن المديرين ربما لا يفهمون بشكل كافي عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وربما لا يقومون بعمليات تنفيذه ومتابعته بطريقة فعالة.

إن مثل هذه المشكلات ربما تحول دون التخطيط الاستراتيجي الرسمي، بل ربما تؤدي إلي ضياع الجهود المبذولة فيه وتحول دون ترجمته إلي الواقع العملي بالرغم من التنوع والاختلاف الواضح فيما بين المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة، إلا أنها جميعها تتشابه في عدد من الخصائص والتي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في القطاع الخاص وهذه الخصائص كما حددها New man wall ender كما يلي[1]:

١. تقديم خدمة عامة غير ملموسة يصعب عليها.
٢. نفوذ وقوة المستهلكين غالباً ما يكون ضعيف التأثير.
٣. ضعف ولاء الموظف البيروقراطي للمنظمة.
٤. تدخل الدولة في الإدارة الداخلية للمنظمة.
٥. قيود على استخدام المكافآت وأساليب العقاب والناتج عن ما سبق.
٦. القادة الجذابين للجماهير والذين ينظر إليهم على أنهم قادرين على قهر العقبات وإزالة القيود.
٧. العارض والتناقض بين عملية التخطيط الرسمي ونمط الإدارة.
٨. عدم ملائمة التخطيط الرسمي للمنظمات والوحدات صغيرة الحجم.
٩. التكلفة العالية.
١٠. المغالاة في استخدام الأساليب الكمية.
١١. عدم وجود الكفاءات الخبرات الكافية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
١٢. نقص التدريب الفعال للمديرين على المستويات الإدارية المختلفة على عملية التخطيط الرسمي.

---

(١) فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، الخرطوم، د ن، ١٩٩٨، ص٦٤٥.

١٣. عدم تحقيق المشاركة الفعالة مع المديرين في مستويات الإدارة المختلفة.

١٤. إغراق المديرين بالتفاصيل والأعمال الروتينية.

١٥. عدم قبول التخطيط الاستراتيجي بواسطة بعض المديرين.

ويرى الخبراء في مجال الإدارة أن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال إتباع ما يلي:

١. توعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجية.

٢. التركيز على الجوهر، والبعد عن النواحي الزخرفية والشكلية في التخطيط الاستراتيجي.

٣. تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل مستويات الإدارة.

٤. تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطط العامة.

٥. توفير الكفاءة اللازمة من مخططين ومحللين وتوفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإنفاق على نظام التخطيط الرسمي(١).

خطوات التخطيط الإستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بالخطوات التالية(٢):

١. تصور ما يمكن أن يؤول إليه مال المشروع (رؤية رسالة المنشأة) وبعد خمسة سنوات مثلاً.

٢. على ضوء التصور السابق في إطار المعلومات المتاحة فإن الخطوة الثانية هي إعادة النظر في الأهداف السابقة للتأكد من أن إمكانية تحقيقها لا زالت كبيرة.

٣. تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي من ناحية والموقف المستهدف من ناحية أخرى وهذا ما يعبر عنه بالفجوة التخطيطية.

٤. البحث عن البدائل التي يمكنها من سد تلك الفجوة، بمعنى أخر تلك الأساليب التي تؤدي إلى استخدامها إلى نقل المشروع من موقفه الحالي إلى الموقف المرغوب أو المستهدف في نهاية الخطة.

---

(١) فاطمة عبد الله الطيب، مرجع سبق ذكره، ص٦٥.

(٢) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص١٧.

٥. وتمثل الخطوة الخامسة أهم خطوة في تشكيل الخطة الإستراتيجية وهي عملية تقييم البدائل المطروحة للبحث وتحليل للتكلفة والعائد لكل منها ودرجة المخاطرة واحتمالات النجاح في تنفيذه.

٦. هذه الخطوة ترجمة لتلك البدائل المختارة للقوائم المالية المستقبلية لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات المتوقعة واحتمال العجز والفائض وقد يترتب على هذه الخطوة عملية مراجعة الأهداف والبدائل لتوفير التناسق والتجانس.

٧. الخطوة الأخيرة وهي إعداد الخطة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والذي يحتوي على العناصر التالية[١]:

أ. تلخيص للموقف المالي للمشروع.

ب. عرض الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الخطة.

ج. مجموعة القوائم المالية المبدئية التي توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطة.

تمر خطة التنمية الإستراتيجية بعدة مراحل تعتبر على درجة من الأهمية لأن الفشل في أي إحدى هذه المراحل يعني الفشل في الخطة كاملة وهذه المراحل هي[٢]:

١. التهيئة وإثارة الانتباه: إن الاستعداد الذهني والعاطفي والفكري، شرط لابد من توفره للعاملين في أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة مع ضرورة العمل على خلق الجو المناسب داخل التنظيمات الإدارية ومشاركة الأفراد والعاملين بكل الترتيبات الإدارية المنوي القيام بها.

٢. مرحلة الاتصال والاستشارة: هناك أجهزة إدارية مسئولة عن إحداث التنمية الإدارية، لابد من القيام بالاتصال بهذه الجهات ودعوتها للمشاركة الفعالة في وضع خطط إستراتيجية للتنمية الإدارية.

٣. مرحلة اتخاذ القرارات: وهذا يعني أن الخطة الإستراتيجية قد تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير عملية، حيث تشير عملية اتخاذ القرار، اختيار البديل الأمثل من عهدة بدائل متوفرة.

(١) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص١٩.

(٢) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص٨٢.

٤. مرحلة جمع المعلومات: وهي في أصعب المراحل المطلوب تنفيذها، نتيجة لتشعب العمل الإداري، وتعدد مجالاته، وتعقد جوانبه، والخطة الإستراتيجية الناجحة في الإدارة، تتطلب جمع وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بالعملية الإدارية.

٥. مرحلة وضع برامج الخطة الإستراتيجية: بعد عملية جمع المعلومات والقيام بالدراسات الاستطلاعية، فإنه من السهل تحديد المشاكل، وتحديد المتطلبات، ووضع الأهداف.

٦. مرحلة التقييم والمناقشة: في هذه المرحلة وبعد جمع المعلومات وتحليلها، فإنه يتم مناقشة كافة الأفكار والآراء ووجهات النظر المختلفة والعمل على إعادة دراستها وتحليلها من جديد للوصول إلى خطة علمية واقعية مبنية على دقة وموضوعية ما تم تجميعه من معلومات[١].

أنواع التخطيط الإستراتيجي.

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلي أربعة أنواع حسب ما يرى أحمد ماهر[٢]:

١.التخطيط الإستراتيجي الكلي. يركز هذا النوع من التخطيط على عملية صنع الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل، والتأكد من أن كل وحدة أعمال في محفظة الشركة تضيف شيئاً ما إلى الأداء الكلي، والشركة في هذه الحالة تواجه مشكلة كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للشركة.

٢.التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال. هو التخطيط الذي يركز على توجيه وإدارة وحدات أعمال المنظمة، والتي قد تتمثل في شكل خطوط الإنتاج، أو المصانع، أو الأسواق المختلفة، أو الاستثمارات الرئيسية للمنظمة، وإدارة وحدة أعمال معينة، وبمعنى آخر تتعامل هذه الإستراتيجية مع العناصر التالية:

---

(١) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص .ص ٨٣ – ٨٥ .

(٢) احمد ماهر . مرجع سابق ذكره ص ٣١٤، ٣١٥

أ. كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن أن تتبعه الشركة.

ب. ما هي المداخل الرئيسية التي يمكن إتباعها في كل وحدة نشاط (مثل مصنع وسوق، وخط أنتاج)، بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط في المنظمة

ج. مدى الاستجابة إلي التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

٣. التخطيط الإستراتيجي الوظيفي. ويشير هذا التخطيط إلي التحركات الوظيفية التي تتبعها المنظمة بغرض تدعيم التخطيط الإستراتيجي الكلي والتخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال، وتظهر الحاجة إلي خطط إستراتيجية مساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التوزيع، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات، وهكذا فعلى سبيل المثال تتكون الإستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق بخطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة البيع بغرض إنجاز أهداف البيع ودعم إستراتيجية وحدة الأعمال.

٤. التخطيط الإستراتيجي التشغيلي. وهو ذلك التخطيط الذي يركز على الجوانب التشغيلية في الإدارات والأقسام والفروع الجغرافية، ويهتم بقضايا لها علاقة بالعمليات اليومية والأسبوعية والشهرية، وبالرغم من تركيزها على قضايا تشغيلية سريعة إلا أنها تستند على أنواع التخطيط الإستراتيجي الأعلى، وتعتمد عليها في التوصل إلي التحركات التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذا التخطيط أقل من حيث الذي تغطية بالمقارنة مع صنع الإستراتيجية في المستويات الأعلى، إلا أنها تحقق التكامل بين الإستراتيجيات. فعلى سبيل المثال، مدير منطقة جغرافية معينة عليه أن يقدم تفاصيل الإستراتيجية التي يتبعها حسب ظروف هذه المنطقة.

أساليب التخطيط الإستراتيجي:

هناك أسلوبين رئيسيين يستخدمان في مجال التخطيط الإستراتيجي وهما على النحو التالي:[1]

الأول: يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية.

والثاني: يعتمد على أسس وقواعد منهجية.

وهناك عدد من العوامل التي تحدد طبيعة أسلوب التخطيط المستخدم في المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

أ. مستوى قدرات ومهارات القائمين على عملية التخطيط في المؤسسة.

ب. مدى رغبة الإدارة العليا وإيمانها بنجاة أي من الأسلوبين وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل أسلوب منهما

الأول: الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية

في مثل هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على الخبرة السابقة للقائمين على عملية التخطيط، وفي هـذه الحالة لا يتم اعتماد قواعد وأسس واضحة ومحددة ومكتوبة وإنما يتم الاعتماد على الخبرة السابقة والقدرات الذهنية والشخصية، وهذا الأسلوب وعلى الرغم من أنه غير شائع الاستعمال إلا أن تجارب بعض المؤسسات أثبتت نجاحه بسبب القدرات المميزة للإدارة وللمشرفين على عملية التخطيط

الثاني: الاعتماد على الأسلوب المنهجي

وفي هذا الأسلوب يتم إتباع منهاج محدد ومتسلسل قائم على مجموعة من الإجراءات تحدد واجبات ومهام كل طرف في المؤسسة، وذلك وفق أسس محددة تكون في العادة مدونة في دليل خاص يسمى (دليل التخطيط الإستراتيجي)، وفي مثل هذا الأسلوب يتم الاعتماد على الأبحاث والدراسات التي يتم إعدادها بطريقة منهجية وعلمية في إعداد خطة مكتوبة وواضحة المعالم.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

هنالك عدة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي[2]:

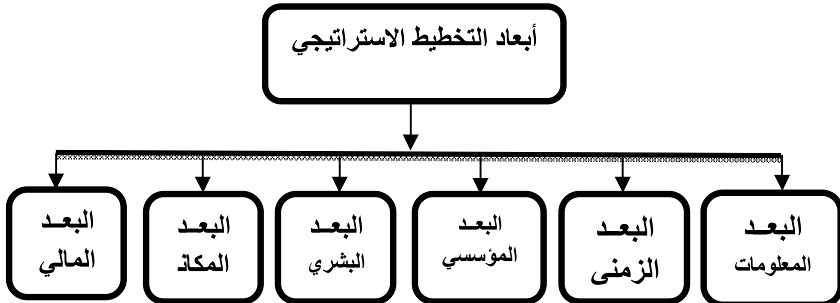
---

(١) منتديات شبكة المهندس، بتاريخ ٢٠١٥/٧/١٢ م www almahands.org\forum

(٢) محاضرة التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية العسكرية العليا بجمهورية السودان،ص٢ص،٣

١. البعد ألمعلوماتي. كما نعلم جميعا ونحن في عصر العولمة أن البعد ألمعلوماتي له أهمية قصوى بل يمثل البعد الأهم والأساسي في التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم عليه ويساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى.
٢. البعد الزمني. يلعب هذا البعد دورا حيويا ومهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في وضع الخطة الإستراتيجية فلا بد من أن يكون هنالك بعداً زمنياً محدداً لتلك الخطة يوضح فيها البداية والنهاية لتلك الخطة مع المرونة للتعديل عليها إذا لزم الأمر.
٣. البعد المؤسسي. يتمثل في قسمين أساسيين يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية أما القسم الثاني فيتمثل في تشكيل وإنشاء المنظمات والمؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.
٤. البعد البشري. ويشكل جانبين مهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي فهو بمثابة الإدارة المنفذة للخطة وفي نفس الوقت الجانب المخطط له.
٥. البعد المكاني. لكل خطة ارض تنفذ عليها وأهمية هذا البعد انه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من اجلها التخطيط.
٦. البعد المالي. هذا البعد له أهمية قصوى لأنه يلزم لإعداد وتنفيذ الخطة معرفة الموارد المالية المتاحة والعمل على إيجاد كافة السبل لتوفيرها للقيام بالتخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه ولتلك الأبعاد داعمات هامة منها الإحصائيات الصحيحة والبحث العلمي المتطور.

شكل (٦/١) إبعاد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث

من أبرز مسوغات التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

١. التخطيط الإستراتيجي يسعى إلي إحداث التغيير في البيئات المعقدة.
٢. التخطيط الإستراتيجي عملية قابلة للتكيف.
٣. التخطيط الإستراتيجي يمثل فكراً إدارياً ومنهجية عملية للمؤسسات.
٤. التخطيط الإستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للإدارات.
٥. التخطيط الإستراتيجي يشجع على تكوين شبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.
٦. التخطيط الإستراتيجي أداة من أجل تحقيق النتائج.

عقبات أمام استخدام التخطيط الإستراتيجي[1]:

١. تعقيد البيئة وتغيرها المستمر.
٢. تردد المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
٣. صعوبة إعداد الخطة الإستراتيجية.
٤. ضرورة الاعتماد على الدراسات والأبحاث.
٥. التكلفة والوقت الكبير.

الأسباب والعوائق التي تمنع استخدام التخطيط الإستراتيجي:

١. اختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة ويرجع ذلك لاعتماد التخطيط على المستقبل، والمستقبل ليس مضموناً دائماً.
٢. المقاومة الداخلية بسبب خوف مجلس الإدارة والعاملين من تأثير التخطيط على مواقعهم القيادية ووظائفهم.
٣. ارتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل وبحوث دراسية
٤. لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية.
٥. صعوبة التخطيط لما يتطلبه من مهارة عالية في كل من التصور والتخيل والتقدير والتحليل والابتكار.

---
(١) محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨

٦. محدودية البدائل حيث أن وجود خطط محددة في العمل تحد من روح المبادرة تخوفاً من مخالفة الخطط.

مداخل التخطيط الإستراتيجي:

نظراً لتعدد النظرة الخاصة للتخطيط الإستراتيجي من قبل الكتاب والباحثين وخصوصاً الإستراتيجي لذا تشكلت هناك أربعة مداخل للتخطيط نوردها بالأتي:

١/ مدخل التكيف الإستراتيجي:

يهتم هذا المدخل بالمنافسة والمواقف التنافسية التي تتلاءم مع المنظمات من خلال الاعتماد على قاعدة مؤداها أن التغيير الذي تقوم به المنظمة هو جعل الاستجابة لتبني بيئتها (جمهورها) وبالتالي هي التي تخلق التغيير ولم يكن مفروضاً عليها فقط لكن هناك مواجهات صعبة منها ندرة الموارد أو قد لا تتحكم بالعوامل المؤثرة عليها وقد يؤدي بها إلى مغادرتها للأسواق كما يطلق باحثين آخرين على هذا المدخل بالتكليف إلى اختيار الإستراتيجية في ظل البيئة المروضة على المنظمة. وهنا ينبغي على الإدارة العليا للمنظمة أن تنشأ التغيير أو التكيف معه مدفوعة بمتغيرات السوق التنافسية. من ثم تعزز قدرتها على الاستمرار والنجاح.

٢/ مدخل الاختيار الاستراتيجي:

هو أن تقوم الدراسة واسعة وشاملة للظروف المحيطة وأن تتوصل من خلال المناقشات وطرح البدائل والحلول إلي اعتماد أسلوب علمي مدروس ومصور وهي تستشعر بالخطر والسلبية التي تواجهها لذا تسعى دوماً إلي الاستعداد المسبق والتكيف مع ما يستجد من متغيرات.

٣/ المدخل الثوري:

بالاعتماد على التحليل الرياضي والإحصائي للمتغيرات ومدى تأثيرها على المتغير النهائي (النتيجة) حيث أن المتغيرات كثيرة (متنوعة) لذا تنشأ معادلات لا خطة حيث تواجه المنظمات تغيرات مفاجئة صعبة التنبؤ وإيجاد التفسيرات لذا تعتمد على الرؤى الإستراتيجية وهو أن يعتمد النموذج المعياري الذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو عملية منطقية متسلسلة، هناك نموذج آخر هو

التعلم الذي يجمع بين التحليل والحدس والنموذج والريادة الإستراتيجية الذي لم يتبلور بعد لمواجهة التحديات المستقبلية[١].

٤/ مدخل التصور الاستراتيجي:

يعتمد هذا المدخل على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بنية الأعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونها مترابطة مع بعضها الآخر ويعرف بأنه تصور إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات المستقبل حيث يساعد المنظمة على إرشادها لأن تقوم به لتصبح في مكانة متميزة في المستقبل وعد أحد المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية والصياغة والتنفيذ[٢].

٥/ مدخل إعداد الإستراتيجية:

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في النهوض بمهمة إعداد خططها الإستراتيجية ففي المنظمات الصغيرة التي تتصف فيها الملكية بالإدارة فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية استناداً إلي الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي، وفي الغالب فإن الإستراتيجية تتواجد بصفة رئيسية في ذهن رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام في المناقشات الشخصية التي تدور مع المساعدين إلا أنه لا يتم التعبير عنها في شكل مكتوب يطلق عليه الخطة الإستراتيجية.

في المقابل فإنه في المنظمات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل يتعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى وعقد العديد من الاجتماعات لمناقشة والحور بغرض الوصول إلي خطة إستراتيجية مكتوبة وبصفة عامة كلما كبير حجم المنظمة وتنوعت أنشطتها كلما أدرك المديرين بها أنه من الأفضل وجود إجراءات محددة في إطار زمني معين وعمل الدراسات والتحليلات من أجل الوصول إلي خطة مكتوبة تلقى موافقة مجلس الإدارة

(١) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٣.
(٢) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

ويمكن التميز بين أربعة مداخل وأنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجيتها هي[1]:

١. مدخل كبير الإستراتيجيتين.
٢. مدخل التفويض للآخرين.
٣. المدخل التعاوني.
٤. مدخل المبادرة الذاتية.

(١) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

الفصل الخامس
أثر التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة الإنتاجية

مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام زائد في السنوات الأخيرة سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي موضوع الكفاءة الإنتاجية فعلى المستوى الأكاديمي لوحظ أن الموضوع أصبح مجال اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال والدراسات الكمية يتم تنازلها كمادة بذاتها في الكليات الهندسية والتجارة بل ظهرت بعض الدوريات التي تختص فقط بموضوع معالجة الكفاءة الإنتاجية من زواياه المختلفة، وعلى المستوى العملي يلاحظ الموضوع أصبح محل اهتمام ليس مجال الإدارة فقط بل صار من بين الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال والنقابات العمالية، وجمعيات المستهلكين نظراً لخطورة تأثيره على كفاءة المنظمات ورفاهية المجتمع.

حيث يجد الباحث مفاهيم متعددة للكفاءة الإنتاجية وطرق متنوعة لقياسها[1].

وفي الحياة العملية دولاً متقدمة وأخرى متخلفة، طلاب علم ناجحون وآخرون غير ذلك منظمات تعلن إفلاسها وتخرج من السوق وأخرى ما زالت تعمل وقائمة بل وتتوسع وتحقق أرباحاً. وفي هذا الشأن كثيراً ما يسأل الفرد عن الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه الحالات.

إن الإجابة السريعة على ما قد يثور من تساؤلات في هذا الخصوص هي أن الدول المتقدمة والمنظمات الناجحة أكثر إنتاجية وفعالية في استخدام مواردها المتاحة عن نظائرها المتخلفة أو الفاشلة هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وفي هذا الصدد قد يكون من المفيد توضيح مفهوم كلاً من الإنتاجية والكفالة والفعالية على النحو الآتي:

الإنتاجية: تعني الكفاءة والكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.

(١) رفاعي محمد، إدارة الأفراد القاهرة: دار الهاني للطباعة، ١٩٩٣م، ص ٢١

أما **الفعالية** فهي اصطلاح أكثر شمولاً من الكفاءة[1].

المفهوم العام للكفاءة الإنتاجية:

الكفاءة الإنتاجية بمفهومها العام هي قياس على قدرة الإدارة على حسن استغلال الموارد المتاحة بمعنى أخر إلى مدى استطاعت الإدارة أن تحقق أهدافها (تحقيق أقصى مخرجات) من خلال أفضل انتفاع ممكن بالموارد المادية والبشرية الموجودة تحت تصرفها، ويعبر عنها عادة في شكل نسبة بين المدخلات والمخرجات، التعبير عن الكفاءة الإنتاجية في صورة نسبة بين المخرجات (الإنتاج) والمدخلات (عوامل الإنتاج) تدفع إلى التمييز بين مفهومين للكفاءة مفهوم كلي ومفهوم جزئي.

المفهوم الكلي للكفاءة الإنتاجية يعبر عن نسبة بين كمية ما أنتجته المنظمة من سلع وخدمات خلال فترة زمنية معينة (المخرجات) وعوامل الإنتاج التي استخدمت لتحقيق ذلك النتائج (المدخلات).

ويمكن التعبير عنها على النحو التالي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}}$$

المفهوم الجزئي للكفاءة الإنتاجية:

ويستخدم هذا المفهوم لقياس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من عناصر الإنتاج ويتم حسبه بقسمة المخرجات على العنصر المراد تقييم مستوى كفاءته وعلى ذلك يمكن أن تكون بصدد المقاييس الفردية الآتية:

١- $\text{الكفاءة الإنتاجية لرأس المال} = \frac{\text{مخرجات}}{\text{رأس المال}}$

٢- $\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل}}$

٣- $\text{الكفاءة الإنتاجية للمواد} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$

ويحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد في كل البلاد المتقدمة والنامية على حد سواء. ولقد اقتربت البلاد المتقدمة من مرحلة للتشغيل الكامل لها

(١) ذكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة، ط٢، الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، ٢٠٠٩م، ص٢٤.

تملكه من عناصر الإنتاج ولذلك لا يمكن تحقيق المزيد من التقدم الاقتصادي إلا بالعمل على زيادة إنتاجية هذه العناصر[١].

فرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد سيترتب عليه رفع الكفاءة الإنتاجية للصناعة، وهذا هو محور هدف المجتمع ككل والمشروع لذلك أن تقوم الأمم بقياس نصيب الفرد فيها من الدخل القومي، وهذا يتوقف بدوره على مدى ارتفاع الكفاءة للصناعة فيها.

وحيث أن تعداد السكان في معظم المجتمعات في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى، فلابد من رفع الكفاءة الإنتاجية نفس نسبة الارتفاع ف تعداد السكان حتى لا يهبط المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد[٢].

لقد احتل مفهوم الإنتاجية مكاناً في الفكر الإداري في الثمانينات. وهذه المكانة ستظل معناً حالياً ومستقبلاً لأن زيادة الإنتاجية أصبحت هدفاً تسعى جميع منظمات الأعمال إلى تحقيقها.

فالإنتاجية هي عبارة عن مقياس كمي وكيفي للإنجاز يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف والموارد المستخدمة في سبيل ذلك وفي ظل النظام الاقتصادي سواء على المستوى المحلي أو العالمي الذي يتصف بندرة الموارد لم يعد تحقيق الأهداف هو المقياس الوفير للنجاح، بل لابد أن نأخذ في الاعتبار الموارد المستخدمة. لتحقيق هذه الأهداف، سواء الموارد المادية أو البشرية.

لقد أصبح معياراً أساسياً لنجاح إدارة أي مشروع هو مدى قدرته على توفير المناخ المناسب الذي يتضمن تحقيق الإنتاجية. وان تحقيق إنتاجية عالية في أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الإدارة على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأفراد والجماعات والتنظيم ككل داخل المنظمة والإنتاجية بهذا المعنى أصبحت المعيار الأساسي الذي يستخدمه المجتمع لقياس نجاح أو فشل المنظمات[٣].

---

(١) على الخضر، إدارة الأفراد، عمان: إدارة مجدلاوي للنشر، ٢٠٠٠م، ص١٩.
(٢) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب بالجامعات، ١٩٩٨م، ص٢٣.
(٣) نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د م : الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م- ص ص ٣٥ – ٣٦.

يقصد بالإنتاجية في منظمات الأعمال القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة وبناء على ذلك الإنتاجية تشمل جانبين هما:

١. تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفاعلية.
٢. وحسن استخدام الموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه الكفاءة وباستخدام هذا المفهوم للإنتاجية فإن معظم التعريفات التي ذكرت في هذا الشأن تتجه نحو تقنينها بالمعاني التالية:

أ. الإنتاجية هي الناتج المحقق من استخدام قدر من الموارد خلال فترة زمنية معينة.
ب. الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.
ج. العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.

والجدير بالملاحظة أن التكامل بين بعدي الإنتاجية لم يظهر بوضوح في التعريفات السابقة التي تركز على أحد الأبعاد وتهمل البعد الثاني وعلى ذلك فإن الإنتاجية يمكن تعريفها كما يلي:

الإنتاجية هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة وذلك يتعاظم نسبة الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة[١].

تعريف الكفاءة الإنتاجية:

يقصد بالكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين كمية أو قيمة العناصر المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من العملية الإنتاجية وبذلك ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. وهي أيضاً نسبة لمخرجات إلى المدخلات. وهي تعني أيضاً درجة نجاح المشروع في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة له في إنتاج السلع والخدمات التي يتخصص في إنتاجها[٢].

---

(١) نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٦- ٣٩.
(٢) علي خضر محمد، مرجع سبق ذكره، ص٢٠.

أهمية الكفاءة الإنتاجية:

إن الفكرة الأساسية من وراء قياس الكفاءة الإنتاجية هي تحديد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة له. وذلك باعتبار أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هي تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة، ويستوي في ذلك المشروعات الإنتاجية الصناعية، والمشروعات الخدمية، على حد سواء.

وتزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للمجتمعات النامية، بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية، كالخبرات والكفايات الإدارية والتنظيمية، ورأس المال، الأمر الذي يحتم حسن استغلال تلك الموارد، ومحاولة تعظيم العائد منها.

إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، يؤدي إلى زيادة الدخل القومي، وارتفاع أرباح المشروعات، وبالتالي الدخل الفردي، كما أن زيادة الأرباح، تمكن المشروعات من زيادة الأنفاق على البحوث العملية وبزيادة الدخول الفردية، تزيد المدخلات، التي تمثل مصدراً لاستثمارات جديدة.

ومع تطور أساليب العمل والبحوث العلمية المستمرة يمكن إحداث زيادة جديدة في مستوى الكفاءة الإنتاجية، وهكذا تستمر الدورة.

إذاً بهذا تكون الكفاءة الإنتاجية عنصراً أساسياً من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي. وتنعكس آثارها على المشروعات، وعلى المجتمع بصفة عامة[١].

وإن أهمية الإنتاجية تأتي[٢]:

١. نمو أسرع للاقتصاد القومي.
٢. توفير الوقت وتمتع العاملين بغرض الترقية.
٣. تحسين موقف ميزان المدفوعات.
٤. السيطرة على ارتفاع الأسعار.

---

(١) حمد عبد الرحمن حمد البيلي، أساسيات الإدارة والأداء، ط١، الخرطوم: د ن، ٢٠١٠م- ص ص ٢٠٣ – ٢٠٤.

(٢) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للنشر ١٩٩١م- ص٢٠.

إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يعتبر أمراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع[1]:

- أما بالنسبة للفرد يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلى حصوله على حد أعلى وبالتالي مستواه المعيشي.
- أما بالنسبة للمنظمة يلاحظ أن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وبالتالي تخفيض الأسعار وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة.
- أما بالنسبة للمجتمع فيؤدي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض الأسعار وبالتالي ارتفاع المستوى المعيشي لأبناء المجتمع.

ويمكن للمنشاة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية وذلك بواسطة إحدى الطرق الآتية:

١. زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
٢. زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد.
٣. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
٤. بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
٥. تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في الآتي[2]:

١. زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إتباع حاجات العملاء.
٢. تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحصلين.
٣. زيادة الإنتاجية من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.

(١) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص٢٢.
(٢) حنفي محمد سليمان، إدارة الإنتاج، ط٢، الإسكندرية: الناشر دار الجامعات المصرية، ١٩٩١م، ص٢٣.

أهمية الإنتاجية في التنظيم والمجتمع:

التنظيم الذي يسعى نحو أهداف معينة ويمارس العاملون فيه مهام وأنشطة لحقيق تلك الأهداف وتتفاعل فيه القوى البشرية والعناصر المادية في علاقات يحددها هيكل تنظيمي ما، ويتفاعل مع البيئة الخارجية بكل أنظمتها هذا، هذا تلعب فيه القوى البشرية دوراً أساساً في تحقيق أهدافه والإنتاجية فيه تتضمن مفهوم الفعالية التي ترمي إلى تحقيق نتائج ملموسة ومفهوم الكفاية التي ترمي إلى استخدام موارد بأقل النفقات الإنتاجية أذن مؤشر مهم من مؤشرات حيويته.

ومعيار لتحقيق أهدافه، ومقياس لنجاحه في تفاعله مع بيئته لخارجية. ومن ناحية أخرى فإن أولى مهام الإدارة العليا هي أية مؤسسة أن تدفع إنتاجية العالمين فيها عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتقوية دافعيتهم للعمل والإنتاج.

ومن ناحية ثالثة فإن على الإدارة العليا في أية مؤسسة أن تزيد من إنتاجية العالمين فيها حتى تتمكن من زيادة أجورهم، فإن نفقات العمالة ترتفع، مما قد يترتب عليه ارتفاع سعر للمنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، أو نقصان في أرباح المؤسسة.

يضاف إلى ذلك أن إنتاجية الموظف تصلح لأن تكون معياراً موضوعياً لتقييم أدائه، وأساساً لحوافز المادية وغير المادية التي قد يحصل عليها.

أما عن أهمية الإنتاجية لأي مجتمع، فإن الإنتاجية بالمفاهيم التي سبق عرضها عامل أساسي في التنمية الشاملة والمصدر الحقيقي لرفع مستوى المعيشة في أي بلد.

إن الإنتاجية هي الطريق الأمثل لرفع مستوى حياة الفرد وذلك عن طريق زيادة الدخل الحقيقي وإتاحة المزيد من السلع الإنتاجية والاستهلاكية وتحسين ظروف العمل، وتخفيض ساعات العمل وزيادة الرفاهية البشرية[1].

---

(١) عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ط١، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٢م- ص ص ٢٨ - ٢٩.

العوامل المؤثرة على زيادة الكفاءة الإنتاجية ومقاييسها:

أولاً: العوامل المؤثرة على زيادة الكفاءة الإنتاجية:

يمكن إجمال العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في عاملين رئيسيين[1]:

١- **عوامل فنية وتشمل:**

أ. التقدم الآلي.

ب. المواد الخام.

ج. طرق وأساليب الإنتاج.

٢- **عوامل إنسانية وتشمل:**

أ. القدرة على أداء العمل.

ب. الرغبة في العمل.

مما لا شك فيه أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وطرق وأساليب العمل المستخدمة كلها تؤثر بالزيادة أو النقصان على الكفاءة الإنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مشروع معين (بغرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة) عن طريق تحسين الآلات واستخدام مواد خام ذات جودة أعلى أو بإعادة تنظيم وترتيب العمليات الإنتاجية.

المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية:

مهما بلغت النواحي الفنية في المشروع من الدقة والكمال فما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد العمل، لذلك فإن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية إذا قام الفرد باستخدام الآلات وتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر تأثيراً كبيراً على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة.

أهمية زيادة الإنتاجية:

- لعل السبب في الاهتمام بزيادة الإنتاجية يكفي في أنها تمثل العنصر الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

---

(١) بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، ط٥، الخرطوم: مطبعة جي تاون، ٢٠٠٤م- ص ص٨-٩.

- ويرى كليرفو (Clair Vough, 1969) أنها السبيل الأنسب للحصول على الحياة الكريمة (من أجل الحصول على حياة صحيحة وإنسانية راقية لابد من زيادة الإنتاجية حيث أن العمل والإنتاج هو الذي يوفر للمجتمع حياة الرفاهية والسعادة).
- وأوضح خبراء هيئة الأمم المتحدة أن الإنتاجية تمثل السبب الرئيسي لرفع مستوى حياة الأفراد، وذلك عن طريق زيادة الدخل الحقيقي لهم.
- ولذلك نجد الاهتمام المتزايد في كل بلدان العالم بالإنتاجية وكيفية زيادتها، حيث أن زيادتها تمثل الوسيلة الأمثل لتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع.
- ولعل الإنتاجية وزيادتها تتأثر بالكثير من المؤثرات والعوامل المتشابكة والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً وهذه العوامل تشمل الآتي(١):
  ١. درجة الماكينة والأساليب التكنولوجية المستخدمة.
  ٢. توفر المناخ المناسب للإنتاج.
  ٣. تناسب بيئة العمل وحجم المنظمة.
  ٤. نوعية الإنتاج والخامات المستخدمة.
  ٥. برامج التدريب وحجم السوق والمنافسة.
  ٦. نظم الأجور والحوافز وقدرة العامل ومهاراته ورغبته في الأداء.
  ٧. القيادة والعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل التي تنظمها قوانين الدولة.

محددات الكفاءة الإنتاجية في منظمات الأعمال:

إن محددات الكفاءة الإنتاجية في منظمات الأعمال ترجع إلى نوعية إمكانيات العناصر المادية، ومن ناحية أخرى وهي الأهم في طريقة إدارة واستخدام هذه العناصر المادية بواسطة القوى البشرية في المنظمة.

وأن محددات الكفاءة الإنتاجية للمنظمات تنحصر في ثلاثة مجموعات وهي(٢):

---

(١) ذكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٣٠ – ٣٣١.

(٢) نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٣ – ٤٦.

المجموعة الأولى: عناصر المناخ التنظيمي.

المجموعة الثانية: العناصر الفنية والتنظيمية.

المجموعة الثالثة: العناصر الإنسانية.

بصفة عامة إن رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، يتوقف على عوامل ومحددات متعلقة بالناحية الفنية كالموارد والتقدم التكنولوجي، طرق الإنتاج، وعلى عوامل ومحددات متعلقة بالناحية الإدارية كأداة الأفراد ومن هذه العوامل ما يلي[1]:

١. **التقدم الفني**: المقصود بالتقدم الفني جميع العوامل الأخرى غير المجهود البشري، إذا يتضمن جودة المواد، مواقع الآلات تنظيم العمل، وطرق الإنتاج.

٢. **أداء الأفراد**: يجب عدم تجاهل المجهود البشري أي مجهود المنظمين والمديرين والمهنيين والفنيين والموظفين والعمال.

٣. **المقدرة:** يتأثر عامل المقدرة بما لدى الفرد من معلومات ومهارات.

٤. **الظروف المادية للعمل:** هذه الظروف هامة بالنسبة للأفراد، الضوضاء والإضاءة، الحرارة، فترات الراحة، الموسيقى تعتبر من العوامل التي لها أثراً ملحوظاً في خفض أو رفع أداء الأفراد.

٥. **حاجات الأفراد:**

أ. الحاجات المادية.

ب. الحاجات الاجتماعية.

ج. الحاجات الذاتية.

فيما يلي العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية كما في الشكل التالي[2]:

بصفة عامة إن رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد يتوقف على عوامل ومحددات متعلقة بالناحية الفنية كالمواد والتقدم التكنولوجي وطرق الإنتاج وعلى عوامل ومحددات متعلقة بالناحية الإدارية كأداة الأفراد.

ومن هذه العوامل ما يلي:

---

(١) علي خضر، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٥ – ١٨٨.

(٢) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨ – ٣٠.

١- عوامل فنية تكنولوجية:

المقصود بعامل التقدم الفني جميع العوامل الأخرى غير المجهود البشري كما يؤثر عامل التقدم التكنولوجي على الكفاءة الإنتاجية بشكل ملحوظ في المشروعات الصناعية. وبذلك قل عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية وبالتالي ارتفعت كفاءتهم الإنتاجية.

٢- الأداء البشري للأفراد:

يجب عدم تجاهل المجهود البشري. فإذا كان عدد العمال كبير وعدم الآلات قليلاً، فإن الكفاءة الإنتاجية للمصنع تتوقف على مجهود الأفراد أكثر مما تتوقف على طاقة الآلات والعكس بالعكس. كما يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

أ. الرغبة في العمل.

ب. المقدرة على العمل.

عامل الرغبة في العمل: يحدد بالآتي[1]:

ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الأفراد، ظروف العمل المادية، تتمثل في: الإضاءة والحرارة والتهوية والأمن.

ظروف العمل الاجتماعية تشمل: تنظيمات العمال غير الرسمية وأسلوب القيادة والنقابات.

كما أن حاجات ورغبات الأفراد تتمثل في الحاجات الأولية والاجتماعية والحاجات الذاتية.

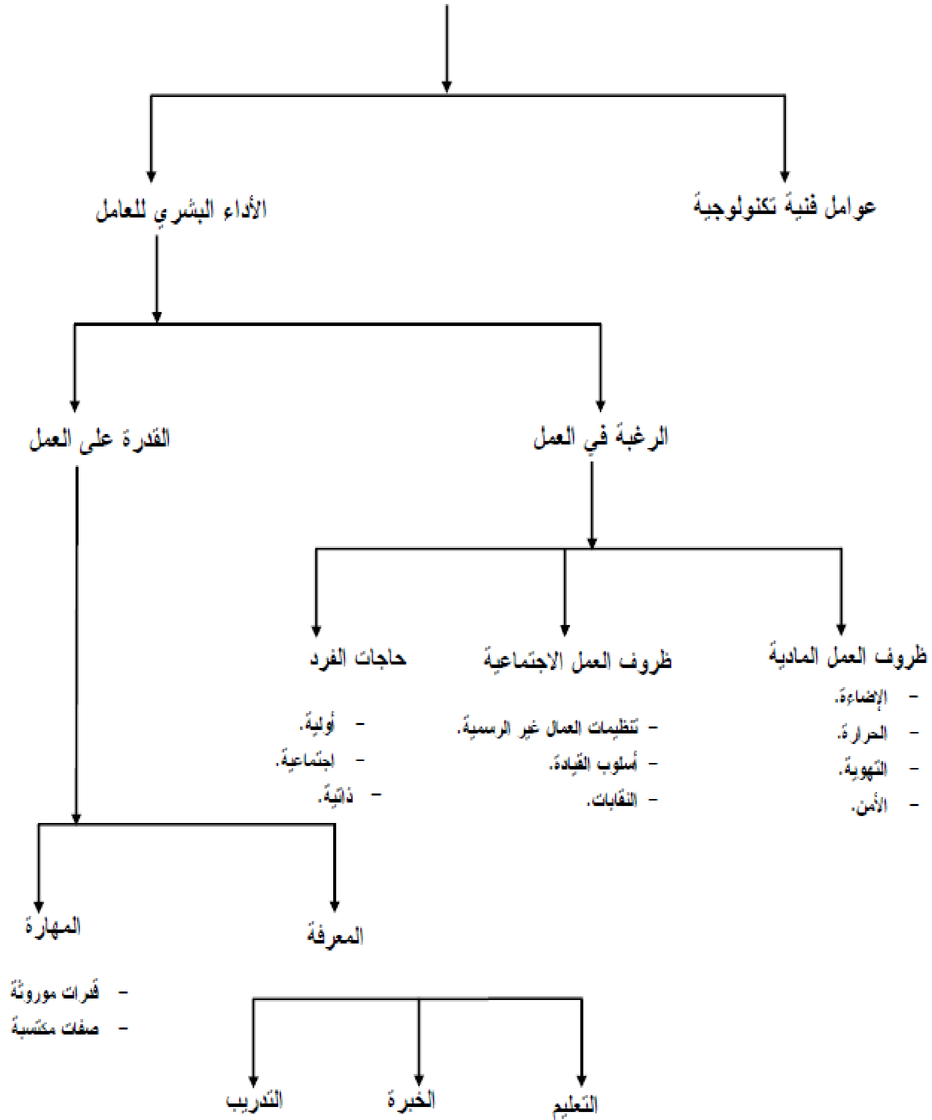
وتكتسب المقدرة على العمل: بالمعرفة وبالتعليم وبالتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب والمقدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرهما وهما:

- المعرفة.
- المهارة.

---

(١) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص٣٠.

شكل رقم (٢/١)



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩١م) ص٣٣.

ثانياً: مقاييس الكفاءة الإنتاجية:

إذا كانت الكفاءة الإنتاجية تعني للعلاقة بين المدخلات والمخرجات (عناصر الإنتاج) وبين مخرجات تلك العناصر فيمكن صياغتها في المعادلات التالية[1]:

الكفاءة الإنتاجية = $\frac{\text{مخرجات عناصر الإنتاج}}{\text{مدخلات عناصر الإنتاج}}$

كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ككل أو لأي عنصر من عناصر إنتاجها، ويمكن استخدام المصطلحات التالية:

الكفاءة الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة جميع عناصر الإنتاج}}$

وهي عبارة عن العلاقة بين الناتج النهائي (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليها.

الكفاءة الإنتاجية الجزئية: = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة عنصر واحد من عناصر الإنتاج}}$

يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لرأس المال والعمل والآلات والمواد الخام=

$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{المواد الخام الأولية}}$

الكفاءة الإنتاجية للجنيه من الخامات بأسعار ثابتة =

$\frac{\text{قيمة الإنتاج بأسعار ثابتة}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة بأسعار ثابتة خلال فترة القياس}}$

هناك طرق وأساليب مختلفة لحساب إنتاجية العنصر البشري في المنظمة تتفق جميعها على أن المخرجات هي ما تحقق من إنتاج خلال فترة القياس أما المدخلات فهي تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة وذلك بافتراض أن إنتاج العامل يتمشى مع الأهداف المحددة له[2].

---

(١) نادر أحمد أبو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحصيلها، عمان: الأردن، سبتمبر ١٩٨٢م، ص٣٦

(٢) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، دراسات في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨م– ص ص ١٦٢ – ١٨٠.

طرق وأساليب قياس إنتاجية العنصر البشري تتمثل فيما يلي[1]:

- إنتاجية العامل = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$
- إنتاجية الجنيه من الأجور= $\frac{\text{قيمة الإجور}}{\text{إجمالي الأجور}}$
- إنتاجية ساعات العمل = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$

الكفاءة الإنتاجية للآلات ووحدة الزمن تقاس بالطرق التالية:

إنتاجية ساعة الآلة = $\frac{\text{قيمة الإنتاج خلال فترة القياس}}{\text{عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل خلال فترة القياس}}$

الكفاءة الإنتاجية للعمل (العامل) [2]:

إنتاجية العامل = $\frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{كمية العمل}}$

فالكفاءة الإنتاجية للعامل إما أن تقاس بكمية الناتج من العمل في وحدة الزمن أو بالإنتاج المرجح لمجموعة من الأصناف بواسطة جهد العامل سواء بأسعار ثابتة أو متغيرة.

بعض المعايير الهامة لقياس الكفاءة الإنتاجية:

هنالك عدة معايير لقياس الكفاءة الإنتاجية ومن أهمها ما يلي[3]:

١- **الكفاءة الإنتاجية النوعية (لعامل واحد من عوامل الإنتاج) =**

$$\frac{\text{الإنتاج (كمية أو جنيهات)}}{\text{عامل من عوامل الإنتاج (كمية أو جنيهات)}}$$

٢- **الكفاءة الإنتاجية الإجمالية (لجميع عوامل الإنتاج) =** $\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عوامل الإنتاج}}$

أو بعبارة أخرى $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

---

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، مرجع سبق ذكره، ص١٨٠.
(٢) عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مطبعة SXL ١٩٩٠م، ص٤٠.
(٣) إبراهيم أحمد عبد النبي حمودة، قياس الكفاءة الإنتاجية ومرونة عناصر الإنتاج في شركات التأمين المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد٤١، ع١، ٢٠٠٤م ص.ص٥٨- ٥٩

٣- الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية = $\frac{\text{قيمة الإنتاج بالجنيهات}}{\text{قيمة الموارد الإنتاجية بالجنيهات}}$

الكفاءة الإنتاجية النوعية (لعامل واحد من عوامل الإنتاج):

يمكن قياس هذا المعيار لعنصري العمل ورأس المال كالآتي:

١. إنتاجية رأس المال (وحدة رأس المال ١٠٠٠ جنيه) = $\frac{\text{الأقساط المكتتبة}}{\text{رأس المال}}$

٢. إنتاجية العمالة (العامل) = $\frac{\text{الأقساط المكتتبة}}{\text{عدد العاملين}}$

الكفاءة الإنتاجية الإجمالية الصافية[1]:

هي أحد مقاييس الكفاءة الإنتاجية وتستخدم فيها القيمة المضافة بواسطة جهد العامل في السنة.

الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للعامل = $\frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية خلال فترة القياس}}{\text{متوسط عدد العمال خلال فترة القياس}}$

القيمة المضافة الصافية = الأجور + الإيجارات + العوائد + فائض العمليات

القيمة المضافة الإجمالية = القيمة المضافة الصافية + الإهلاك

خلاصة ذلك أن هناك حقيقة أساسية هي أن الإنتاجية ذات شقين: كمي وكيفي، الشق الكمي هو الذي يهتم بكمية الإنتاج التي نحصل عليها باستقلال الإنتاجية المحددة، أما الشق الكيفي هو الذي يهتم في سعيها لتحقيق أكبر قدر من الكمية المنتجة.

دور التخطيط الإستراتيجي في الكفاءة الإنتاجية:

يؤدي تحسين مستويات الكفاءة الإنتاجية إلى تنمية اقتصاديات الدول النامية لذلك أعطتها الدول اهتماماً كبير من أجل النهوض بالصناعات المختلفة في ظل متغيرات العولمة والتحولات الاقتصادية العالمية المكونة لها، لذلك فقد دعت الحاجة إلى توجه العالم والتكنولوجيا لرفع الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية للمصانع والشركات ومن ثم الوصول إلى مستويات الجودة المقبولة عالمياً.

بناء على هذا الفكر فقد تطورت مفاهيم جديدة مثل:

---

(١) عاطف محمد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص٤٢.

إدارة الجودة الشاملة وهندسة العمليات والتحسين المستمر والإنتاج المتزامن وذلك للوصول إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التفوق في الإدارة وفقاً لسيادة ثقافية تنظيمية جديدة تؤمن بضرورة مواصلة التطوير والتحسين، ويعتبر التعليم والتدريب احد أهم المحاور الأساسية اللازمة لبقاء المنظمة قادرة على التعامل مع الأسواق المحلية والعالمية، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والتي تعتبر علم تجميع وتصنيف ومعالجة ونقل البيانات بهدف المساهمة بشكل تغيير الطرق والأساليب التي تتعامل بها الشركات في مختلف الأنشطة التي تمارسها، بهدف تحسين القدرات التنافسية لها محلياً وعالمياً.

من أجل تحسين مستويات الكفاءة الإنتاجية تقوم الشركات بتطبيق أحدث أنواع التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الصناعات وذلك لتحقيق ميزة تنافسية تفوق منافسيها في مختلف المجالات[(١)].

العلاقة بين التخطيط والإستراتيجية وزيادة الإنتاجية:

من الرجوع إلى أدبيات الإدارة وجد أن هناك علاقة أساسية جوهرية بين التخطيط والإنتاجية، حيث أن وظيفة التخطيط تعد أهم وأول الوظائف الإدارية التي يهتم بها المدير من ناحية ويقوم بوضع الخطط والتنبؤ للمستقبل والاستعداد له من ناحية أخرى، حيث ساهمت الدراسات التي تعرف بخرائط جالت "Ganhchart" لتوضيح أو قياس الأنشطة ومدة إنجازها والتي تقوم باعتمادها الكثير من المنظمات من ناحية، كما ساهمت إدارة المشاريع باستخدام أساليب منها:

أسلوب المسار الحرج لبرنامج تقييم المشاريع بغرض معرفة أوقات المدة وأوقات الفقدان والأوقات المستخدمة للإنتاج.

كما ساهمت الإدارة الحديثة من خلال اعتماد مداخل التخطيط الإستراتيجي فكلما كان التخطيط موزع على شكل جداول زمنية كانت متابعة العمليات الإنتاجية بشكل كبير من السهولة وبالتالي معرفة الإنتاج ومقارنته بين الخطط الانحرافات[(٢)].

---

(١) www.scribd.com 19/4/2012

(٢) محمد سيد احمد عبد العال، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٨م، ص٣٥١.

العلاقة بين الإنتاجية والعوائد والتخطيط الإستراتيجي:

فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الإستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.

كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل. فالتخطيط الإستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة. وكذلك فإن وجود هذا التخطيط يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية الكبرى للمنظمة[١].

فشل الخطط الإستراتيجية(إن وجدت) في توضيح الإنتاجية وتحقيق الأهداف:

إن من الضروري ترجمة أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى ما هو مرغوب فيه ولكن معظم الخطط الإستراتيجية إن وجدت لا توضح ما تحتاجه مهمة الإنتاج وما يلزمها من مقدرات لتحقيق الأهداف.

لذلك فإن عمليات التصنيع والإنتاج يجب أن تصمم خصيصاً لمقابلة احتياجات السوق أو احتياجات المستفيدين وإلا فإن المنظمة ستنتهي بنظام يبدو جيداً في نفسه ولكنه ليس جيداً لعمل ما ترغب فيه المنظمة. إن على المنظمة يجب أن تسأل نفسها عن[٢]:

- ماذا يجب أن تنجزه ومستوى الإنجاز اللازم وتدعيم استراتيجياتها، وما هي الاحتياجات والتدابير المطلوبة لذلك؟
- وما هي أكثر مهام التصنيع أو الإنتاج صعوبة؟

---

(١) إسماعيل محمد السيد – الغدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: الناشر المكتب العربي الحديث، ص١٤.

(٢) علي عبد الله محمد الحاكم – الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، ط٢،الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ٢٠١٠م، ص١٤.

- وما هي مشاكله؟ وما هي بدائل الحلول المتاحة؟

أسباب فشل الخطط الإستراتيجية:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخطط الإستراتيجية وتؤدي إلى عدم مقدرتها في تحقيق الأهداف خاصة في الوقت الحاضر ومن هذه الأسباب ما يلي[1]:

١/ الجهل باستراتيجيات وبحوث التسويق:

بالبحث في هذا الصدد يتضح للباحث أن المنظمة لم تتغير أو التصنيع لم يتغير ولكن السوق واحتياجات السوق هي التي تغيرت.

٢/ نقص المعارف والمهارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي:

ببساطة لأنه لا يوجد عدو كافي من رجال الصناعة من الإداريين الذين بمقدورهم جلب وتشجيع نفسية المعارف والمهارات الضرورية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.

٣/ الاهتمام بالتفاصيل على حساب التخطيط:

إن مدراء المنظمات الإنتاجية يهتمون أكثر بالتفاصيل أكثر من اهتمامهم بالتخطيط وبالكفاءة في تنفيذ الخطط والعمليات.

أيضاً تفشل الخطط الإستراتيجية للأسباب الآتية[2]:

١/ العزلة عن قضايا الإنتاج الحقيقية:

إن الإدارات على العكس تمثل لعزل نفسها بعيداً عن هذا النوع من التفكير وأصبح جدل اهتمامها موجهاً نحو السوق، إنما تحرص على الاستفادة القصوى والسريعة من الفرص التسويقية وتترك الضغوط والمشاكل الحقيقية لمدراء الإنتاج.

٢/ مشكلة عدم التنسيق والتكامل بين الإدارات:

الملاحظ أن نظم الإنتاج والتصنيع والبيع والتسويق حتى داخل المصنع الواحد أو المنظمة الواحدة دائماً في حالة تضارب وخلاف ففي حين يرمي نظام معين إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن نجد آخر يهدف إلى رفع مستوى الجودة وثالث يحاول تعجيل مواعيد التسليم.

---

(١) علي عبد الله محمد الحاكم – مرجع سابق، ص١٥ –١٦.

(٢) علي عبد الله محمد الحاكم – مرجع سابق، ص١٦.

٣/ القصور في تحديد المهام الملائمة لتحقيق الأهداف:

هناك أيضاً مشكلة تحديد المهمة الملائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة. مثال ذلك قيام مصنع لإنتاج الأسمنت بإنشاء وحدات لإنتاج:

أ. معدات التبريد.

ب. أدوات الصيد.

ج. الأدوات المدرسية ولعب الأطفال.

د. مزرعة لإنتاج الأسماك.

توجد كثيراً من المنظمات أو الشركات قد دخلت في مهام مختلفة متضاربة غامضة وغير واضحة (كما في المثال أعلاه) بدلاً من تركيز جهودها على مهمة واحدة محددة أو عدد محدد متكامل من المهمات التصنيعية التي يمكنها ان تحقق فيها نجاحاً جيداً عند وضع استراتيجياتها الرئيسية أو العامة، إن مثل هذه المنظمات ستواجه مشاكل صعبة ومعقدة. مثل هذا الوضع سيقابل بمشاكل التضارب والتداخل والازدواجية ومشاكل التعديل في خطوط الإنتاج والأشكال إلى جانب مشاكل ارتفاع التسويق وانخفاض الأرباح أو حتى الانتهاء بخسائر كبيرة[١].

إستراتيجية تحسين الإنتاجية:

تستلزم الإستراتيجية الجيدة لتحسين الإنتاجية وجود مقاربة نظم تحسين إنتاجية تعترف بالعلاقات المتداخلة بين عناصر النظام والبيئة المحيطة بها. وهذه الإستراتيجية تحدد أداء النظام وتحافظ على توازنه أثناء أحداثها للتغيير ويطرح ستيفن موس "Stephen Moss" الخطوط العامة للإستراتيجية الجيدة كما يلي[٢]:

١. ترجم متطلبات المنافسة إلى أهداف عملية محدودة في ضوء نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في تشغيل الشركة وتشغيل منافسيها.

٢. راجع وأعد التفكير في مجمل نظام التشغيل من تصميم المنتج إلى خدمات ما بعد البيع.

(١) علي عبد الله محمد الحاكم – مرجع سابق، ص١٦ – ١٧.

(٢) جوزيف بروكوبنكو – إدارة الإنتاج مرشد عملي، جنيف: مكتب العمل الورقي، ١٩٩٨م- ص ص ٩٩ – ١٠١.

٣. أفترض أن التغير الذي يحدث الآن غير حتمي ومرغوب فيه معاً. أذن فالإستراتيجية الإنتاجية هي نمط القرارات داخل المشروع الذي تحدد أهدافه تحسين الإنتاجية على المدى الطويل.

وتصبح خطة تحسين الإنتاجية أكثر فاعلية لو دمجت في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. ويجب أن تحدد الخطة الأولويات وأن تكون مكتوبة لضمان وجودها في السجلات حتى يسهل متابعتها.

وعلى المديرين أن يفهموا تماماً أن الجهود المركزة لتحسين الإنتاجية قد تقود إلى سلسلة من ردود الأفعال وسط العديد من متغيرات المخرجات والتشغيل، علاوة على ذلك لا تؤدي الابتكارات التي توفر العمل إلى تقليص التكاليف بل قد يقابل هذا الوفر تزايد تكاليف العمل لذلك تهدف إستراتيجية تحسين الإنتاجية في المصانع إلى تعديل تكلفة الإنتاج للوصول للمستويات العالمية من الكفاءة الإنتاجية. ولتحقيق ذلك لابد من استخدام تقنيات الإنتاج التي يتاح استخدامها من خلال مجموعة من الدراسات التي تقدم لإدارة المصنع منتج على الجودة، ومصنع من بأقل تكلفة إنتاج ممكنة ويمكن تسليمه في الميعاد.

خلاصة القول أن إستراتيجية تحسين الإنتاجية يجب أن تشمل الآتي[1]:

١. وضع الأهداف والتخطيط والتنسيق واستخدام تقنيات الهندسة الصناعية.
٢. تحقيق مشاركة والتزام العاملين نحو تحسين الإنتاجية.
٣. تطوير المهارات الجديدة وسط العاملين وتوفير الفرص المناسبة لاستخدام هذه المهارات.
٤. توفير القيادة والمكافآت المناسبة.
٥. البدء في برامج طويلة المدى لتحسين الإنتاجية.

واضح أنه من الضروري التأكد من أن المكاسب الاجتماعية والمالية لإستراتيجية تحسين الإنتاجية التي وقع عليها الاختيار أكبر من تكاليف تطبيقها في المدى الطويل.

---

(١) جوزيف بروكوبنكو – مرجع سبق ذكره، ص١٠١.

يرى الباحث أن هناك علاقة أساسية بين التخطيط الإستراتيجي ورفع الكفاءة الإنتاجية حيث أن وظيفة التخطيط تعد أهم وأول الوظائف الإدارية التي يجب على المدير أن يهتم بها وذلك من أجل تحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة وأن الفشل في أي خطوة من خطوات التخطيط يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

فالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية داخل المنظمة. وأما مشكلة تحديد الاستراتيجيات والمهام الملائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة يرجع إلى ثقافة المنظمة التي توجه نحو التفاعل والتكامل والمشاركة والتنبؤ لما سيحدث مستقبلاً ويرجع ذلك أيضاً لغياب التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمة. وخلاصة القول أن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والكفاءة الإنتاجية هي علاقة طردية.

الفصل السادس
بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

وعرفت أيضاً بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام) وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتني تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير(١).

كما تعرف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلي عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأوراق لمجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات(٢).

ويعرف (Hotugron) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلي مقاييس أداء، وأن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي والأداء المخطط(٣).

وأيضاً تعرف بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلي الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم

---

(١) أحمد رجب عبد الملك، **مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية دراسة نظرية وتطبيقية**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٢٠٠٦م، ص٩٦.

(٢) عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق، ص١٤٣.

(٣) محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية دراسة تطبيقية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، ٢٠٠٨م، ص٢٧٧.

من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة[١].

ويعرفها البعض بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقيم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات التحسين المستمر. كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة[٢].

كما عرفها كابلان ونورتون بأنها نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلي أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف[٣].

وينظر لبطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء هذا النظام يعمل على توفير الأدوات والمؤشرات مما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي من خلال فهم ودراسة الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها وتوصيلها بوضوح إلي العاملين، ويتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أربعة عناصر أساسية هي الأهداف، المقاييس، المنصرفات، المبادرات[٤].

ومما تقدم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس، تعطي للإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء

---

(١) ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، **أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٧، العدد ٢، غزة، ٢٠٠٩م، ص٧٥٠.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهمي غريب، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص١٩٢.

(3) Kapan and Norton, (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management, Part:2, Accounting Horizons, VOI. 15, P:87-104.

(٤) نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٢، ٢٠٠٥م، ص١٤.

المنظمة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تهدف بالفعل بصفتها مقاييس نهائية، وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) لمدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية والنمو والتعلم بصفتها مقاييس قيادية وإرشادية ومحركات للأداء المالي مستقبلاً، وبهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن مفهوم جديد يترجم مهمة إدارة المنظمة وإستراتيجيتها إلي مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد على أربعة مناظير لتقويم أداء الإدارة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط، فالمنظور المالي – مع أهميته – يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن إدارة المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، وحجم السوق، رضا الزبون والعاملين، يمكن أن تؤدي إلي تعبير أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي[1].

يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلي أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأجور التي يصعب قياسها مالية يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها[2].

(1) Hotngen, C.T., Sundem, G.L, Stratton, W.O. (2005), Introduction to Management Accounting, 13th ed, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, P:448.

(2) Schwartz, J, (2005), The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management, Which is Better for Roar Organization, Military Medicine, VOI: 17, P:7855.

فوائدها[1]:

١. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

٢. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء لعدم قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت، وتقويم تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

٣. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة (السبب والأثر) والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

٤. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقيق الشفافية.

٥. المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلي جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعليم التنظيمي من خلال دوره متكررة لمراجعة النظرية.

٦. مواءمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

٧. تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إن أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية وتطبيقها ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.

---

(١) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالب، **بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة العدد الثاني، ٢٠٠٣م، ص٣٢.

مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

انطلاق من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، فإن مقياس الأداء المتوازن يعد أو أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء منها(1):

١. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعليم والنمو.
٢. تقويم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلي خمسة مكونات هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
٣. يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
٤. إن مقياس الأداء المتوازن ينطلق توافر نظام معلومات متطورة وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقارير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد(2).
٥. تساعد الاتصال وفهم أهداف العمل والإستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.
٦. تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحضير الموظفين على أساس الأداء.

---

(١) فتح الله غانم، **بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلي أعلى كأداة لتحسين الأداء**، دراسة غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٠٩م، ص١٦-١٧.

(٢) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**، بحث مقدم إلي برنامج الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، السعودية، المنعقد خلال الفترة من ١٨-١٩ أيار، ٢٠١٠م، ص١٣.

٧. تزويد الإدارة بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.
٨. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديد من إستراتيجية المؤسسة وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة[١].
٩. التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها لتبدع المنظمة في اختراق الأداء.
١٠. يفعل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصلحة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
١١. يساعد في إعداد الموازنة التقديرية ومراجعة الميزانية إضافة إلي المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
١٢. دمج مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
١٣. المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
١٤. تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.

أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

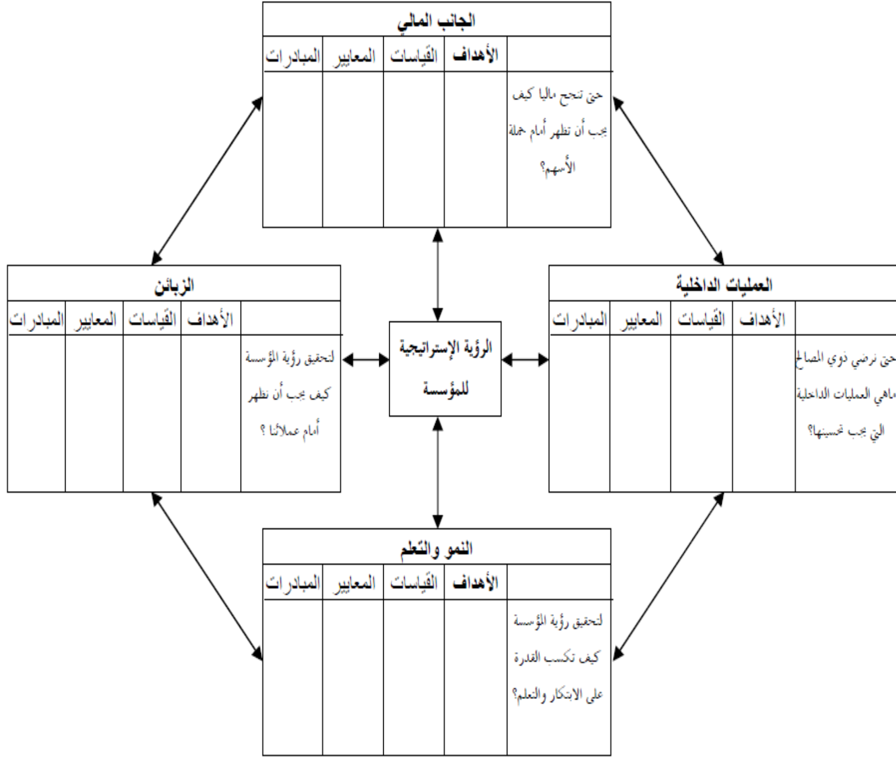
تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون، العملاء، العاملين، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل، وبين المخرجات المرغوبة فيها ومحركات الأداء لهذا المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة[٢].

---

(١) حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، **نحو إطار القياس محددات استخدام ونجاح بني نظام قياس الأداء المتوازن**، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد١، المجلد ٢٦، ٢٠٠٤م، ص١٥.

(٢) غادة منصور غوث، **أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، ٢٠٠٥م، ص٨٢.

الشكل رقم (١/٣) يوضح نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن



Source: R. Kaplan, D. Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès، édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21.

١/ البعد المالي:

كيف ستحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟، على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق[1]، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلي جنب.

(1) Wiven, Paul, R., (2006) Balanced Scorecard Step by Step, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Published Simultaneously in Canada, P:68.

ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها:

معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، وميعاد النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية وميعاد تخفيض التكاليف إلي أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكن وميعاد تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة[1].

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلي القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجيب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لما كل منظمات الأعمال[2]. وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعي السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية[3]. إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة[4].

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص كابلان ونورهون هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج[5].

---

(١) ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، مرجع سابق، ص٧٤٨.

(٢) سليمان حسين البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد٢٠، العددI، ٢٠٠٤م، ص٤٠٢.

(٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريب، مرجع سابق، ص٢٥٦.

(٤) Niven, Paul R.، مرجع سابق، ص١٦.

(٥) Kaplen and Norton، مرجع سابق، ص٤٨.

٢/ بعد العملاء: Customer Perspective

عند تحقيق رؤيتنا، كيف ستبدو في نظر عملائها؟، تتضح أهمية هذا البعد في أن إدارة المنظمة تسعى في الوصول إلي تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها[١].

وتعتمد معظم منظمات الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وأسعار معقولة، وبطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability)[٢].

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها، إذ يقوم هذا البعض بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم وتطوير ونمو المنظمة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العميلة هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن[٣].

---

(١) سليمان حسين الشتاوي، مرجع سابق، ص٤٠٢.
(٢) Kaplan and Norton، مرجع سابق، ص٧٤.
(٣) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سابق، ص١٤٦.

إن مقاييس أداء بعد العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب إن تثبت قدرتها على تقديم الخدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وأخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء المصري[1].

وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمة وهي:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product / Service Attributes
- العلاقة مع العميل. Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة. Image and Reputation

يتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة، أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات[2].

٣/ بعد العمليات الداخلية:

يقصد به عملية تحويل المدخل (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلي مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنشأة، فإن عملية التمويل تملا من ثلاثة مراحل، وتتم من خلال مراحله سلسلة القيمة الرئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء، المرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات التي تتضمن كلاً من تحديد السوق المستهدف وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق، المرحلة الثانية مرحلة التصنيع التي تتضمن

(١) سليمان حسين البشتاوي، مرجع سابق، ص٤٠٢.
(٢) Kaplan and Norton، مرجع سابق، ص٦٧.

تصنيع المنتج وتقديمه للسوق، المرحلة الثالثة مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل(١).

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلي تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينتشا من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين(٢).

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث، وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدماته(٣).

وأن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعرف كلاً من بعد العملاء يخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثورة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين.

وتوفر بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة معرفة الكيفية التي تعمل بها المنظمة، من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات أو خدمات مع متطلبات عملاءهم بمعنى تحقيق رسالة المنظمة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري في المنظمة وليس على استشاريين خارجيين، إضافة لعملية الإدارة الإستراتيجية هناك نوعان من العمليات يجب

---

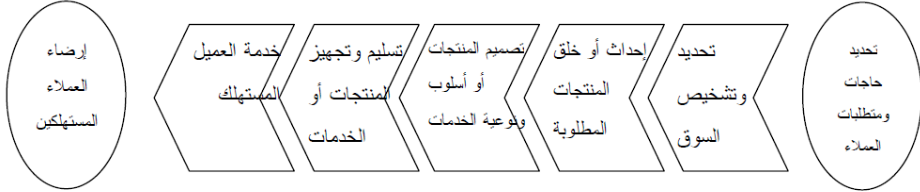
(١) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سابق، ص١٤٩.

(٢) حاتم محمد عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص١١٢.

(3) Robert Raplan S. and Atkinson Anthony A. (1998), Advanced Management Accounting, 3ed, New Jersey, Prentice Hall, P:371-374.

تحديدهم هما التوجيه الذاتي لرسالة المنظمة، وكذلك العمليات الداعمة لعمليات التوجيه الذاتي لرسالة المنظمة، بشكل يجعلها تهتم بتطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي لأداء فيما تقوم به من عمليات(١).

وتنقسم لسلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك إلي ثلاثة ودورات كما هي موضحة بالشكل رقم (٢).



Source: R. Kaplan, D. Norton, 1998, 371.

- **الدورة الأولى:** تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.
- **الدورة الثانية:** وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.
- **الدورة الثالثة:** والمنافسين دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذا الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم(٢).

---

(١) فتح الله غانم، مرجع سابق، ص٨.

(٢) سليمان حسين سليمان البشتاوي، **تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة**، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠٠١م، ص١٠٨.

٤/ بعد التعليم والنمو:

لتحقيق رؤيتنا ، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين ؟

إن بعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلي توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء[١].

في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلي جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل[٢].

وبعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية وتدعينها والتي توصل من النهاية إلي تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلي تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحديد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له[٣].

ويركز بعد التعليم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدرتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء، والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمنظمة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني نمو وزيادة القيمة للمساهمين[٤].

---

(١) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سابق، ص١٤٧.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص٢٠.

(٣) سليمان حسين سليمان البشتاوي، مرجع سابق، ص٤٠٢.

(٤) علي مجدي الغروري، **نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال دراسة تجريبية،** المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، العدد١٥، ١٩٩٨م، ص٦٥.

ويعتبر جانب النمو والتعليم هو أحد محددات نجاح المنشاة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلي اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلي ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية، داخل المنشأة، ويحدد هذا الجانب القدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين ......)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الإجراءات للمسئولية، مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلي المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع[1].

المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تحدد المنظمة المحاور التالية:

- الأهداف. Objectives
- القياسات (المؤشرات). Measures
- المعايير والنتائج المستهدفة. Target
- المبادرات. Imitative

الأهداف: Objectives

تعتبر الأهداف من النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمن لا تحتاجها مثال لذلك زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠٪ في نهاية العام الحالي.

(١) محمد حسن محمد عبد العظيم، **دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد٢١، العدد الأول، ٢٠٠٥م، ص٢٦.

المقاييس أو المؤشرات: Measures

تمثل الجسر الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد، مثال لذلك: مؤشر رضاء العملاء (مسح ميداني).

المعايير أو القيم المستهدفة: Target

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عند الهدف المقرر تحقيقه مثال ذلك تحقيق رضاء العملاء بنسبة ٨٠٪ من القيم المستهدفة.

المبادرات أو الخطوات الإجرائية: Initiatives

تشير المبادرات إلي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثال ذلك فتح زرع جديدة وتوسيع مكاتب خدمة العملاء[١].

الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات هي:

١/ العلاقات السببية:

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية وهذا فقد أكد كلاً من (Kaplan And Norton) على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معاً في مجموعة من علاقات السببية[٢].

أن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلي تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلي تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلي رضاء العملاء، عرفت النهاية يؤدي إلي تحسين النتائج أو الأداء المالي وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الأهداف

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريب، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

(٢) فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياسي الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية دراسة تطبيقية بنك فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة ٢٠٠٩م، ص١٠٥.

المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستمر إلي عوامل تشغيلية تؤدي إلي تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية[1].

الشكل رقم (٢/٥) العلاقات السببية لبطاقة قياس الأداء المتوازن



Source: R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system،" Op, Cit., P.83.

(1) Kaplan, R.S and Norton, P.P (2006) Alignment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, P:83.

يلاحظ من الشكل السابق وجود علاقات ارتباط طردية بين مجالات الأداء الرئيسية يمكن عرضها على النحو التالي[1]:

١. إن هناك علاقات بين كل من:

- الروح المعنوية للعاملين ودرجة الاهتمام بالمقترحات المقدمة منهم في مجال القرارات التكتيكية والإستراتيجية.
- الروح المعنوية للعاملين ومستوى رضا وولاء العملاء وثقتهم في تميز المنتج نم حيث الجودة والتكلفة.
- قيمة أرصدة حسابات المدينون والعائد على رأس المال المستثمر.

٢. إن هناك علاقات بين كل من:

- المقترحات المقدمة من العاملين ومستويات إعادة التشغيل وتعديل العمليات.
- مستوى رضاء وولاء العملاء وقيمة أرصدة حسابات المدينون.
- مصروفات التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر.

وتبين من الشكل السابق أيضاً، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلي الأعلى حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين كلما أدت إلي تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء وهذا يؤدي إلي رضا العملاء بدرجة عالية تجاه المنظمة ومن ثم هذا الرضا يؤدي إلي تخفيض الحسابات المدينة وبالتالي إلي زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلي زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة والتي تزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

---

(١) غادة منصور غوث، **أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، ٢٠٠٥م، ص٩٤.

٢/ الصفات التعددية (متعددة الأبعاد):

تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظورات لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالنظر إلي منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة، البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو(١).

٣/ الصفة التوازنية:

وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقدم بطاقة قياس الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية والتي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج، وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس وطويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس المالية الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال بعد آخر(٢).

٤/ الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):

لقد برهن أحد الباحثين على أهمية ربط بطاقة قياس الأداء القائم بخطة الحوافز والمكافآت، وهناك العديد من منظمات الأعمال تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. وأن تجاهل أو عدم أخذ نظام

---

(١) أحمد رجب عبد الملك، مرجع سابق، ص٩٧.

(٢) أحمد رجب عبد الملك، مرجع سابق، ص٩٦.

الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلي تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار(١).

ويمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة(٢).

٥/ الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):

نظراً لأنه بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضى علي ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد BSC معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن، هذه المقاييس بعدد يبدأ من ١٥ إلي ٢٠ مقياس، وبمعنى آخر من ٣ إلي ٤ مقياس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومما لاشك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزد من جهد وقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر(٣).

مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات ذلك:

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في(٤):

---

(١) محفظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص٢٧٩.

(٢) أحمد رجب عبد الملك، مرجع سابق، ص٩٧.

(3) Jalobson, Morten, (2008) Balanced Scorecard Development in Lithuanian Companies: Case study of the Lithuanian company, MSc in fiancé and international Business Master Thesis, Arhus School Business, University of Arhus, Lithuanian.

(٤) أحمد رجب عبد الملك، مرجع سابق، ص٩٨.

١. تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب توافرها في مجموعة من المعايير أهمها:

- الأهمية الإستراتيجية: التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير: التي تعنى أن تكون الأهداف المطروحة في حدود ممكن.
- درجة التأثير:التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس: ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

٢. الأخذ بمنهج النظام: تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجية وليس كناظم للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلي عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

٣. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

٤. دعم والتزام لإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

٥. وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافة عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

٦. اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحدية وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلبات وعوامل نجاحها.

عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي[1]:

- يجب أن تسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجيه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجيهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة.
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.

(١) عبد العزيز شهيرة، **إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد٣، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، ص٢٥٢-٢٥٣.

- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل.
- الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.
- التدرج في عمليات التطبيق.
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعة.

الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي[1]:

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافاتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.

(١) محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمونيوم الأردنية دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٨م، ص٢٨٠.

- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات.
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن: نظرا لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (١٩٩٢م) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة.
- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.
- العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضي العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا.
- صعوبات تواجه فيرق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية(١).
- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
- مقاومة العاملين للتغيير.

خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

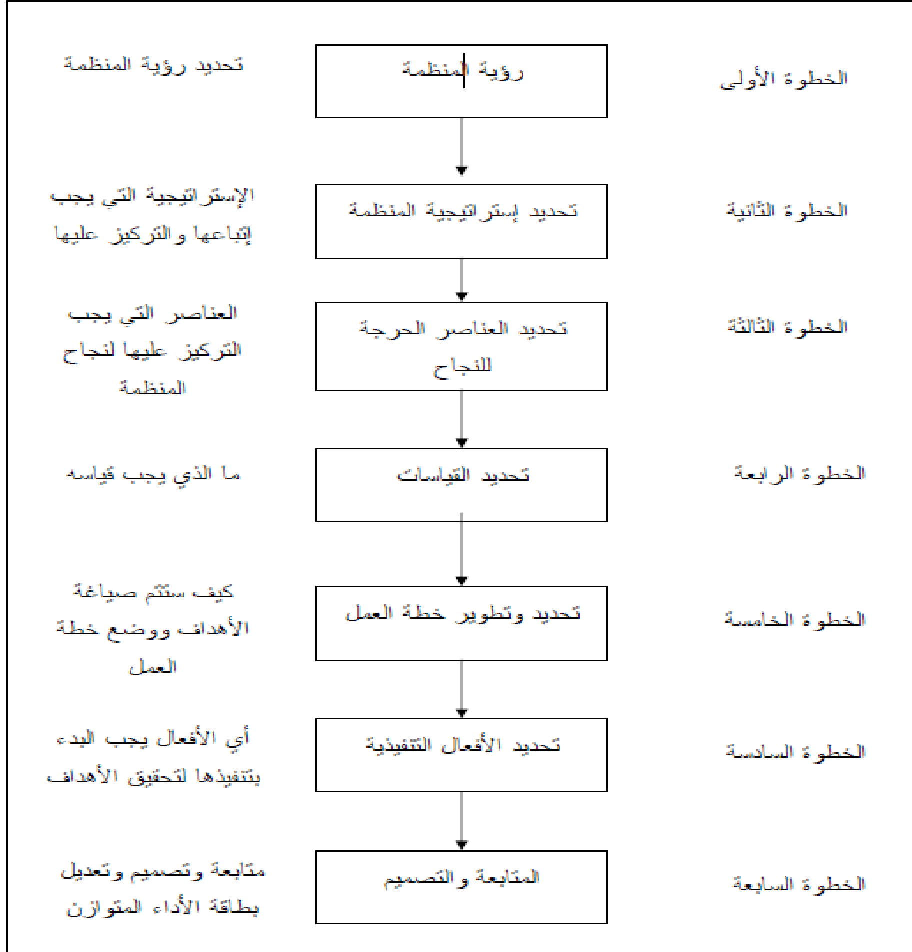
خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءا بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم

(١) نعيمة يحياوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد ١٨، جوان، ٢٠٠٨م، ص٢٩-٣٠.

بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

وقد تنوعت أراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها[1]، والمتمثلة في الشكل التالي:



Source : R. Kaplan, D. Norton, "Putting the balanced scorecard to work "Harvard business review, Sep –Oct, 1993, P.134.

(1) Morten Jakitsen, Balanced Scorecard Deveolpment in lithuanin companies: Cade study Engineering company, MSc in ginance and international business, master thesis, Arhus school business university of the Lithuanian consulting of arhus, Lithuanian, 2008, P:10.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي شرحها(١):

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية الإستراتيجية:

يجب على المنظمة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها(٢).

وتتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي(٣):

١. العملاء: كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رض أهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
٢. أصحاب رأس المال: تهتكتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسة مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.
٣. العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة.
٤. التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنظمة.

---

(١) فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص١٠٩-١١٥.
(2) Christian, Johnson and Beiman Iry, (2007), Balanced Scorecard for state Development Bank, Philippines.
(٣) مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة، دراسة اختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، تجارة بنها، المجلد ٢٢، العدد٢.

٥. المجتمع والبيئة: من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركًا مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة. لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء،كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختياريا، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا:

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافس ة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضي العملاء، الأداء البيئي.

التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعرف عوامل النجاح بأنها: "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على، مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة".

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى[1].

الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمس ة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبرًا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديده المحركات الأداء في المرحلة السابقة.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفاديًا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها[2].

---

(1) David Chaudron, (2003), Balanced Scorecard, BSc and Performance Improvement.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريب، مرجع سابق.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية:

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويًا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

علاقة نموذج قياس الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية:

يعد هذا النموذج أحد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقويم الأداء والخطط الإستراتيجية ويغطي النموذج الفجوة بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها عن طريق الربط بين أربعة عمليات.

التغذية العكسية والتعلم:

أ/ توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية: Translation the Vision

يتم ترجمة الرؤية والإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يمكن أن يفعلها المديرين ويستخدمونها في ترشيد قراراتهم، فالإستراتيجية هي محور توجيهات العملية الإدارية في المنظمة بالكامل، أما الرؤية فهي أساس تحديد الإستراتيجية المناسبة للواقع والتغيرات التي تواجهها المنظمة، وهل هي إستراتيجية المواجهة التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء بالنسبة للمنتج أو الخدمة، أو هي إستراتيجية القيادة باستخدام عنصر التكلفة أو هي إستراتيجية التمييز في المنتج وكل هذه الإستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة المنظمة على المنافسة

من خلال ما تطبقه من وسائل تؤدي إلي تخفيض تكلفة منتجاتها، ورفع مستويات الجودة لها مقارنة بالمنافسين حيث يؤدي اختيار الإستراتيجية المناسبة من هذه الإستراتيجيات إلي التطبيق الدقيق لمقاييس الأداء المتوازن.

ب/ توصيل الإستراتيجية والربط بينهما وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة: Communication and Linking

تعتمد هذه الخطوة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم نموذج قياس الأداء المتوازن، حيث تقوم كل وحدة نشاط بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج قياس الأداء المتوازن الخاص بها، وهذه المقاييس تحقق الإستراتيجية الخاصة بالوحدة بالإضافة إلي تحقيق أهداف المنظمة ككل، ويراعى أن تكون متفقة مع رؤية وإستراتيجية وأهداف وحدة النشاط وبعد أن يضع مديرو وحدات النشاط نموذج القياس المتوازن الخاص بهم تقوم الإدارة العليا بإقراره والاعتماد عليه في أغراض تقويم الأداء[1].

ج/ التخطيط: Business Planning

يندرج تحت هذه العملية التخطيط وتحديد الأولويات الإستراتيجية، حيث تكون هناك موارد المنظمة المحدود، فضلاً عن التنافس الشديد بين البرامج المختلفة على هذه الموارد بحيث يصعب تحقيق التكامل بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهذا يوفر نموذج القياس المتوازن أساساً لتوزيع هذه الموارد، حيث يتم التركيز على تقييم النتائج كما سبق الإشارة في أربع مجالات هي المجال المالي، ومجال العملاء، وعمليات التشغيل الداخلي، والنمو والتعليم.

د/ التغذية العكسية والتعلم: Deed Back and Learning

يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم، حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنظمة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا

(١) المرجع السابق، ص ص٢٤٩-٢٥٠.

يساعد هذا النموذج على أن يتم التعديل المستمر للإستراتيجية في ضوء الظروف المتغيرة.

عند استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفواقد وتقليل تكلفة المواد الخام. أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جو إبداع داخل المؤسسة(١). كذلك فإن المؤسسة التي تخطط للتوسع عالمياً ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلي أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل بلد، بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازنة وسيلة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

لاحظ أن بطاقة الأهداف المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط وإنما هي ترتبط بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه، وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى(٢).

---

(١) أ. سيد أحمد عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، الجزائر: الملتقى الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، محور المداخلة مؤشرات وأساليب الأداء والفعالية في المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ٢٠٠٩م، ص٧٦.

(٢) المرجع السابق، ص٧٦.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم أحمد عبد النبي حمودة، قياس الكفاءة الإنتاجية ومرونة عناصر الإنتاج في شركات التأمين المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مج٤١ ع١، ٢٠٠٤م.
- إبراهيم درويش، الإدارة العام، ط٤، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨.
- أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٢٠٠٦م.
- أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلي إدارة أعمال الدولة، ط٢، دار المريخ، د ت.
- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة يخطوه في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م.
- إسماعيل محمد السيد، الغدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- أكثم السيد السماني، مسح البيئة الخارجية والأنشطة التجارية وأثرة على التخطيط الاستراتيجي في السودان، دراسة حالة لشركة كوبتريد المحدودة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠.
- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الأردن: دار النهضة، ١٩٩٨.
- بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، ط٥، الخرطوم: مطبعة جي تاون، ٢٠٠٤م.
- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ٢٠١٠م.
- توماس وهيان وديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: د ن، ٢٠٠٢.

- ثابت عبد الرحمن إدريس،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية، ٢٠٠١.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، مصر: دار الجامعات المصرية للنشر، ١٩٩٤م.
- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلي برنامج الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، السعودية، المنعقد خلال الفترة من ١٨- ١٩ أيار، ٢٠١٠م.
- جوزيف بروكوبنكو، إدارة الإنتاج مرشد عملي، جنيف، مكتب العمل الورقي، ١٩٩٨م.
- حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، نحو إطار القياس محددات استخدام ونجاح بني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد١، المجلد ٢٦، ٢٠٠٤م.
- حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم. الدار العربية للعلوم، بيروت.
- حسين عطا غنيم، التخطيط، القاهرة: د.ن، ١٩٨٧.
- حسين مصطفى هلالي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر، ٢٠٠٩م.
- حمامي يوسف والشيخ فواد، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد١٠، العدد٦جامعة مؤتة.
- حمد عبد الرحمن البيلي، أساسيات الإدارة والأداء، ط١، الخرطوم: د ن، ٢٠١٠م.
- حنفي محمد سليمان، إدارة الإنتاج، ط٢، دار الجامعات المصرية، ١٩٩١م.
- ذكي مكي إسماعيل، مبادئ إدارة، ط٢، الخرطوم: جامعة النيلين، ٢٠٠٩م.
- رفاعي محمد، إدارة الأفراد القاهرة: دار الهاني للطباعة، ١٩٩٣م.
- زكريا بشير إمام، التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، الخرطوم: د ن، ٢٠٠٣.
- سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، د. ت.

- سليمان حسين البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد٢٠، العددI، 2004م.
- سليمان حسين سليمان البشتاوي، تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠٠١م.
- سيد أحمد عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، الجزائر: الملتقى الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، محور المداخلة مؤشرات وأساليب الأداء والفعالية في المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ٢٠٠٩م.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالب، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة العدد الثاني، ٢٠٠٣م.
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨م.
- **عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مطبعةSXL 1990 م.**
- عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ط١، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٢م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهمي غريب، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، دراسات في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨م.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩.
- عبد العزيز شهيرة، إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد٣، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.
- عبد الفتاح دياب حسين، أسس الإدارة العامة – مدخل حديث د.ن، ١٩٨٠.
- عثمان إبراهيم السيد، تخطيط وتنفيذ المشروعات، الخرطوم، جامعة النيلين ١٩٩٧م
- عثمان إبراهيم، تخطيط وتنفيذ المشروعات، ط١، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٥م.
- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان: دار الصفاء، ١٩٩٩.
- علي أحمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي الرأي للجميع، عدد١٣٥٠٧، ٢٠٠٥
- على الخضر، إدارة الأفراد، عمان: إدارة مجدلاوي للنشر، ٢٠٠٠م.
- علي السلمي وآخرون، سياسات الإدارة، ط١، القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ٢٠٠٠م.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، ١٩٩١م.
- علي السلمي، أساسيات وإستراتيجيات في الدول النامية، مصر: د ن، ٢٠٠٢.
- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨م.
- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مصر: مكتبة غريب للنشر، ١٩٨٧م.
- علي عبد الله محمد الحاكم – الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، ط٢، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ٢٠١٠م.
- علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ط١، القاهرة: د. ن، ١٩٧٢.
- علي مجدي الغروري، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال دراسة تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، ع ١٥، ١٩٩٨م
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط١، مدينة نصر القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر،١٩٩٩.

- عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، ط١، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢م.
- غادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دارسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، ٢٠٠٥م.
- غنيمه محمد متولى: التخطيط التربوى، الاردن: دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٩.
- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياسي الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠٠٩م.
- **فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، الخرطوم، د ن، ١٩٩٨.**
- فتح الله غانم، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلي أعلى كأداة لتحسين الأداء، دراسة غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠٠٩م.
- كامل برير، الإدارة عملية ونظام، بيروت: د.ن، ١٩٩٦م.
- ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٧، العدد ٢، غزة، ٢٠٠٩م.
- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مج١١، العدد ٢، عمان، ٢٠٠٨م.
- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية م٢١ ع١، ٢٠٠٥م.
- محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٨م.
- محمد سيد احمد عبد العال، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة دار المريخ، ٢٠٠٨م.

- محمد صبري حافظ، السيد محمود البحيرى كتاب، تخطيط المؤسسات التعليمية د.م: عالم الكتب، ٢٠٠٦.
- محمد محمود مندور، كتاب التخطيط الاستراتيجي مطابع الملك سعود الرياض
- مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة، دراسة اختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، المجلد ٢٢، العدد٢.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات،ط١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م.
- موسى يوسف خميس، مدخل إلي التخطيط، ط١، رام الله- المنارة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- نادر أحمد أبو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحصيلها، عمان: الأردن، ١٩٨٢م.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٢، ٢٠٠٥م.
- نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د م : الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م.
- نعيمة يحياوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد ١٨، جوان، ٢٠٠٨م.
- النور فزنلوجي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠.

ثانياً: المرجع باللغة الإنجليزية:

- Christian, Johnson and Beiman Iry, (2007), Balanced Scorecard for state Development Bank, Philippines.
- David Chaudron, (2003), Balanced Scorecard, BSc and Performance Improvement.
- Hotngen, C.T., Sundem, G.L, Stratton, W.O. (2005), Introduction to Management Accounting, 13th ed, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, P:448.
- -Jalobson, Morten, (2008) Balanced Scorecard Development in Lithuanian Companies: Case study of the Lithuanian company, MSc in fiancé and international Business Master Thesis, Arhus School Business, University of Arhus, Lithuanian.
- Kapan and Norton, (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management, Part:2, Accounting Horizons, VOI. 15, P:87-104.
- Kaplan, R.S and Norton, P.P (2006) Alignment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, P:83.
- Morten Jakitsen, Balanced Scorecard Deveolpment in lithuanin companies: Cade study Engineering company, MSc in ginance and international business, master thesis, Arhus school business university of the Lithuanian consulting of arhus, Lithuanian, 2008, P:10.
- Robert Raplan S. and Atkinson Anthony A. (1998), Advanced Management Accounting, 3ed, New Jersey, Prentice Hall, P:371-374.
- Schwartz, J, (2005), The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management, Which is Better for Roar Organization, Military Medicine, VOI: 17, P:7855.
- Wiven, Paul, R., (2006) Balanced Scorecard Step by Step, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Published Simultaneously in Canada, P:68.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٥
الفصل الأول: التعريف بوظيفة التخطيط الإداري	٧
أولاً : مفهوم التخطيط	٧
ثانياً : نشأة وتطور مفهوم التخطيط	٩
ثالثاً : تعريف التخطيط	١١
أهمية التخطيط	١٢
دوافع وأهداف التخطيط	١٥
أهداف التخطيط	١٧
خطوات التخطيط	١٨
معوقات التخطيط	٢٦
مزايا وعيوب التخطيط	٢٧
الفصل الثاني: دور التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية	٢٨
الأهداف التنظيمية وأنواعها	٢٨
أثر التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المنظمات	٣٩
معوقات التخطيط	٤٣
الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي	٤٥
الإطار ألمفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي	٤٥
مفهوم التخطيط الإستراتيجي	٥٠
تعريفات التخطيط الإستراتيجي	٥٣
الخطط الإستراتيجية	٥٦
أهمية التخطيط	٥٧
أهداف التخطيط الاستراتيجي	٦٣
عناصر التخطيط الاستراتيجي	٧٠
سمات التخطيط الاستراتيجي	٧٦

خواص التخطيط الاستراتيجي	٧٨
الفصل الرابع: متطلبات ومعوقات للتخطيط الإستراتيجي	٨٣
متطلبات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي	٨٣
متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي	٨٤
فوائد التخطيط الاستراتيجي	٨٥
معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها !!.	٨٩
خطوات التخطيط الإستراتيجي	٩٣
أنواع التخطيط الإستراتيجي	٩٥
أساليب التخطيط الإستراتيجي	٩٧
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	٩٧
مداخل التخطيط الإستراتيجي	١٠٠
الفصل الخامس: أثر التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة الانتاجية	١٠٣
مفهوم الكفاءة الإنتاجية	١٠٣
تعريف الكفاءة الإنتاجية	١٠٦
أهمية الكفاءة الإنتاجية	١٠٧
الفصل السادس: بطاقة الأداء المتوازن	١٢٤
مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	١٢٤
أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن	١٢٦
مميزات بطاقة الأداء المتوازن	١٢٨
قائمة المصادر والمراجع	١٥٤
الفهرس	١٦١